

HANDELSHØGSKOLEN I TROMSØ  
OG INSTITUTT FOR SOSIOLOGI, STATSVITENSKAP OG  
SAMFUNNSPLANLEGGING

# Prestasjonsbasert belønning og motivasjon

En litteraturstudie



**Lill Torbjørg Leirbakken**

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi  
- Master of Business Administration

November 2013

## Forord

Denne oppgaven er siste innspurt i det erfaringsbaserte MBA studiet Strategisk ledelse og økonomi ved universitetet i Tromsø. Snart skal oppgaven leveres, og jeg er utslitt men fornøyd. Den siste tida har vært særdeles hektisk, og at jeg virkelig ble ferdig er nesten for godt til å være sant. Akkurat nå er det mandag, og jeg har en følelse av at jeg på en eller annen måte har mistet helga. Sann kan det oppleves når man er helt opptatt i problemer og konklusjoner i noe så spennende som det forskningsprosjektet som masteroppgaven er.

Studiet jeg nå er i ferd med å avslutte har gitt meg mye. Både ny kunnskap og ny innsikt i forhold som jeg trodde jeg kjente. Det å studere i tillegg til full jobb har mange ganger vært svært krevende. Til tider har jeg nok blitt noe overmannet av dårlig samvittighet og følelsen av å ikke strekke til på noen områder. Det faktum at jeg klatret på karrierestigen underveis i studiet, og fikk reisevei på over femti mil en vei, har ikke gjort det enklere å fullføre det jeg hadde startet. Det er derfor med stolthet jeg setter strek. For denne gang.

Jeg vil svært gjerne takke noen mennesker som har bidratt, hver på sin måte, til at jeg har nådd målet. Først vil jeg takke Ken Grønli Karlsen, som på et prosjektmøte i SNN ga meg ideen om tema og problemstilling. Videre vil jeg takke min fantastiske samboer Trond Roger, som har vært svært tålmodig når jeg av og til har brukt vår tilmålte tid sammen til å løse oppgaver, og innleveringer. I tillegg vil jeg takke min gode kollega, nabo og venninne, Marit, som alltid stiller opp når jeg trenger det. Som gjerne diskuterer masteroppgaven min, og som uoppfordret spør meg om framdrift og om hun kan hjelpe til med noe. Hennes evne til å stille de riktige spørsmålene, er alltid av aller største verdi.

Til slutt vil jeg takke min veileder, professor Kjell Arne Røvik. En utrolig kunnskapsrik mann, som framstiller selv det mest kompliserte dilemma på en enkel og forståelig måte, og alltid svarer på henvendelser. Da jeg på et tidspunkt hadde kjørt meg helt fast, var jeg på nippet til å gi opp, da viste han veien videre, og ga meg den oppmuntring og pågangsmot jeg trengte. Jeg kan ikke få sagt hvor verdifull hans veiledning har vært.

Da gjenstår det bare å si: god lesning.

## **Sammendrag**

Temaet for denne oppgaven er prestasjonsbasert belønning og motivasjon. Utgangspunktet er implementering av prestasjonsbasert belønning i en organisasjon som ikke tidligere har vært preget av individuelle prestasjoner, og hvilke effekter man kan forvente at det får. Denne undersøkelsen skal søke å finne svar på om man kan forvente bedre måloppnåelse, og om man kan forvente at det styrker motivasjonen hos de ansatte.

Bakgrunnen blir først grundig presentert for å gi et godt grunnlag for problemstillingen som skal belyses i undersøkelsen. Videre blir temaet nærmere presentert. Utgangspunktet er forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR tilnærming. Det er helt forskjellige syn på hva som kreves av ledelse for å få fram medarbeidernes beste prestasjoner. Deretter blir det redegjort for hva prestasjonsbasert belønning er, og hvilke konsekvenser det kan få, før problemstilling med tilhørende forskningsspørsmål blir presentert.

Undersøkelsen bruker kvalitativt forskningsdesign for å belyse problemstillingen. Metoden som benyttes er litteraturstudie, med Hart sine fremgangsmåter som verktøy. Inklusjonskriterier blir gjort rede for, og prosessen for datainnsamling nøye beskrevet. Validitet og reliabilitet blir deretter vurdert.

Analysedelen presenterer litteraturutvalget, og funnene blir gjort rede for. Når funnene er analysert blir forskningsspørsmålene oppsummert, før det kan trekkes konklusjoner. Litteraturen som er med i denne studien er delt på midten i synet på prestasjonsbasert belønning som styringsverktøy. Noen mener det er negativt, og andre mener det er positivt og utviklende. Et særlig interessant funn i denne undersøkelsen er at den naturlige sorteringseffekten som finner sted i alle organisasjoner kan ha en vesentlig betydning. Denne effekten sår tvil om antakelser som om hva som stimulerer den ytre motivasjonen og hva som stimulerer den indre motivasjonen. Hovedargumentet er at når man tar hensyn til denne sorteringseffekten, så vil mennesker som responderer positivt på instrumentell stimulans faktisk styrke den indre motivasjonen, og ikke den ytre som er en bred antakelse.

Det er ikke enkelt å konkludere med hva som vil skje i en organisasjon som innfører prestasjonsbasert belønning. Vi vil se at svaret avhenger av hvilken type arbeidsoppgaver som skal løses. Det vil også avhenge av hvilken type medarbeidere som er i organisasjonen. Det vil også avhenge av hvilken HR tilnærming som blir hovedvektlagt over tid. Vi vil se at en slik endring både medfører utfordringer og risiko, og det kan også bli en suksess.

# INNHold

1.0 Bakgrunn .....	7
2.0 Tema, problemstilling og undersøkelsesspørsmål .....	12
2.1 Tema .....	12
2.2 Motivasjon .....	12
2.2.1 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR .....	12
2.2.2 Internt inkonsistent HR tilnærming .....	14
2.3 Prestasjonsbasert belønning .....	15
2.3.1 Formål .....	15
2.3.2 Direkte incentiveffekter .....	16
2.3.3 Kjente bivirkninger .....	16
2.4 Kollektive variable belønningssystemer .....	17
2.5 ROWE .....	18
2.6 Problemstilling .....	18
2.6.1 Forskningsspørsmål .....	19
3.0 Metode .....	19
3.1 Kvalitativ metode .....	19
3.2 Litteraturstudie .....	19
3.2.1 Innledende litteratursøk .....	20
3.2.2 Inklusjonskriterier .....	21
3.3 Spørreskjema .....	22
3.4 Validitet og reliabilitet .....	23
3.4.1 Intern validitet .....	23
3.4.2 Ekstern validitet .....	24
3.4.3 Reliabilitet .....	25
4.0 Analyse og presentasjon av resultat .....	26
4.1 Artikkelloversikt .....	26
4.2 Funn .....	28
4.2.1 Spørsmål 1 .....	28
4.2.2 Spørsmål 2 .....	29
4.2.3 Spørsmål 3 .....	30
4.2.4 Spørsmål 4, 4a og 4b .....	31
4.2.5 Spørsmål 5 .....	36
5.0 Diskusjon og analyse .....	38
5.1 Oppsummering av første forskningsspørsmål .....	38
5.1.1 Konklusjon av undersøkelsens første forskningsspørsmål .....	39

5.2 Oppsummering av andre forskningsspørsmål .....	39
5.2.1 Konklusjon av undersøkelsens andre forskningsspørsmål .....	41
5.3 Oppsummering av spørsmål 5 i spørreskjemaet.....	43
6.0 Konklusjon .....	44
6.1 Veien videre .....	45
7.0 Litteraturliste .....	46
8.0 Vedlegg .....	50
8.1 Vedlegg 1. Kognitiv forventningsteori.....	50
8.2 Vedlegg 2. Kommunikasjonsmodellen .....	50
8.3 Vedlegg 3. Flytskjema av litteratursøk.....	51
8.4 Vedlegg 4. Identifisere relevante elementer gjennom bibliografisk analyse.....	52

## 1.0 BAKGRUNN

SpareBank1 Nord-Norge har i en årrekke benyttet balansert målekort som et styringsverktøy i organisasjonen. Målekortene består av fire dimensjoner. Hver dimensjon inneholder flere måleparametere, med tilhørende mål for hver enkelt parameter. Grønt lys, eller kule, betyr at målet er oppnådd, gult lys betyr at man må være oppmerksom for å forbedre resultatet, og rødt lys betyr at man ikke har nådd målsettinga, og må bli bedre. I tillegg til de definerte parameterne så måles også endring fra sist gang. Piler opp, rett fram eller ned indikerer om resultatet er bedre enn sist eller ikke. Målekortene tar utgangspunkt i konsernnivå, og tallene brytes ned til underliggende nivåer tilsvarende bankens struktur. Det produseres målekort for konsern, regioner, og ned på lokalbank/teamnivå. Målekortene blir produsert en gang i måneden. Når målekortet er klart blir eget målekort presentert og gjennomgått på avdelingsmøter i hver lokalbank/team. Hvordan målekortet blir presentert kan ha lokale variasjoner, og det er opp til banksjef/teamleder hvordan det skal foregå. I målekortet blir lokalbankene rangert ut fra prestasjoner, og hvert enkelt kontor kan enkelt se hva man har prestert sammenlignet med de andre, på hver enkelt måleparameter. Som belønning har man de senere år brukt felles reise for den lokalbanken/teamet med best framgang i kvartalet, samt heder og ære på intranettet til banken. Dersom konsernet som helhet leverte overskudd av en viss størrelse, ble ansatte belønnet med overskuddsdeling. Overskuddsdelingen ble fastsatt av styret når regnskapet ble avgitt, og var den samme uansett hvilken stilling en hadde i banken, og var således helt uavhengig av målekortet. Renholder fikk det samme som administrerende direktør. Den eneste justeringen som ble gjort var i forhold til stillingsprosent.

Målekortet beskrives som en suksess i SNN. Selv med dens dysfunksjoner opplever de aller fleste ansatte at det har bidratt til å skape sterke team. Enkeltansatte kan nok være uenige i noen av målene som settes, men felles for alle lokalbanker/team er opplevelsen av å ha prestert sammen. En enkelt ansatt er kanskje veldig flink på et eller flere forretningsområder, men sliter kanskje litt med å prestere på andre. Det kan veies opp med at en eller flere i teamet er gode på de områdene, og motsatt. Til sammen kan resultatet bli veldig bra.

I løpet av 2010 gjennomførte man en omorganisering av bankstrukturen i SNN. Man innførte såkalte Kompetanse-Senter, KS, omkranset av flere satellitter. Grunnlaget for organiseringen var den gamle sparebankstrukturen, og det ble ikke flyttet på veletablerte grenser. Et KS er

som oftest satt sammen med en stor bank som et senter, og med flere mindre banker rundt, som naturlig hører til det samme geografiske markedsområdet. KS'et ledes av en leder som har kontorsted i senteret, og mange banksjefer særlig for mindre kontorer forsvant. Denne organiseringen gjelder bare internt, og utad skiller man bare mellom fylkene. Innenfor et KS er det ofte store forskjeller, vi skal her se et eksempel. KS Hammerfest befinner seg i Region Finnmark. KS Hammerfest ledes fra kontoret i Hammerfest, som også er det største kontoret i KS 'et. Det befinner seg i en by som opplever sterk vekst på mange områder. Som følge av Snøhvit utbyggingen, og Statoils etablering i byen, har det skapt store ringvirkninger i det nærmeste området. Boligmarkedet er i sterk vekst, noe som gir banken store muligheter til å vokse. I tillegg til kontoret i Hammerfest har man knyttet til Breivikbotn, Havøysund, Honningsvåg og Kjøllefjord som satellitter. Forskjellene på satellittene er store. Honningsvåg har relativt godt vekstpotensial, og boligmarkedet har eksplodert etter at nyheten om ilandføring av gass i kommunen. I Finnmark har konkurrerende banker lagt ned mange kontorer, og SNN er derfor den eneste gjenværende banken med kontor mange steder. I Hammerfest og Honningsvåg har SNN valgt å styrke sin bemanning. De andre kontorene i KS 'et er bemannet med alt fra et til tre årsverk. Med unntak av Honningsvåg er det ingen som har egen avdelingsleder. Boligmarkedet på de små stedene er ofte tregt, og prisene er lave. I tillegg til lav omsetning av boliger, og lavere priser på boliger, så er det ofte slik at SNN allerede har store markedsandeler i området. Vekstpotensialet på små steder er derfor naturlig mindre enn i store byer i vekst. Som dette eksempelet viser, så er forskjellene ofte veldig store, både i forhold til størrelse, forutsetninger, og potensiale i markedet. For ansatte i små banker i distriktene oppleves dette ofte som urettferdig, og man beskriver ofte ledelsen som noen som ikke tar hensyn til slike forskjeller, og målene som settes som urealistiske som følge av det.

Etter hvert har toppledelsen satt sterkere fokus på salg og leveranser fra linja, og da særlig med fokus på aktivitet og vekst. Høsten 2011 annonserte SNN at det skulle innføres et helt nytt målesystem for ansatte i kundegrensesnittet, kalt MAZE. Samtidig som dette nye systemet ble lansert ble det også gjort kjent at det skulle innføres et nytt individuelt belønningssystem basert på resultater i MAZE, og med kvartalsvis rullering. Som en oppkjøring til endelig implementering ble det i forkant av konsernsamling for alle ansatte, arrangert en salgskampanje ganske lik det belønningssystemet som skulle komme. Det var fine premier med eksklusive opplevelser for de ti beste rådgiverne.



MAZE måler hver enkelt rådgiver i forhold til mål som er satt for den enkelte. Ved innføring av systemet ble det satt for salg (volum) på utlån, skadeforsikring, personforsikring og spareavtaler. I tillegg må det være avholdt et minimum av kundemøter, og man må ha oppnådd en kundetilfredshetsindikator (KTI) på minimum 6 av 7 mulige. KTI fastsettes ved at det sendes et spørreskjema til kundene rådgiverne har hatt møte med. I tillegg til at MAZE måler den enkeltes prestasjoner i forhold til mål, gir MAZE også den enkelte rådgiver også mulighet til å følge opp leads (tips) fra både kunder og eiendomsめglere. Målene som ble lagt i MAZE ved innføring i 2011 ble bestemt fra konsernledelsen på alle områder. Målene var de samme for alle, uavhengig av variabler som markedsforskjeller og markedsandeler. Målene ble justert i forhold til stillingsstørrelse, og ansatte i 50 % stilling fikk halvert sine mål. Det var alle hensyn som ble tatt, og den ansatte har ingen mulighet til å påvirke hva egne mål skal inneholde. Disse målene ble kalt SNN-standard. For å oppnå personlig belønning måtte SNN-standard være oppfylt i ett kvartal. Bonusens størrelse var fast, og på kr 10.000,- pr kvartal. Til sammen kan en enkelt rådgiver tjene 40.000 ekstra årlig. Overskuddsdelingen som ansatte var vant til ble redusert, men beholdt. Og selvfølgelig ble det bare overskuddsdeling dersom overskuddet ble stort nok.

Målingene i MAZE gjøres på individnivå, og rulleres ukentlig. I stedet for grønne, gule og røde kuler, som i målekortet gjelder for hele teamet, viser MAZE grønne, gule og røde søyler som viser den enkeltes prestasjoner i forhold til fastsatt mål. En enkelt rådgiver kan følge med dag for dag hvordan vedkommende ligger an i forhold til SNN-standard i inneværende uke, måned, kvartal og år. Teamets prestasjoner er summen av alle rådgivernes prestasjoner. KS-ets prestasjon er summen av alle tilhørende lokalbankers prestasjoner, osv. Slik summeres resultatene i MAZE oppover, og konsernets MAZE er summen av alle rådgivernes prestasjoner. Det blir ukentlig publisert topp-tyve lister for hvert enkelt forretningsområde. Listene inneholder navn og resultat for vedkommende område. For å kunne publisere disse listene har SNN innhentet samtykke fra hver enkelt ansatt.

Innføringen av dette nye målesystemet medførte naturlig nok en hel del støy i organisasjonen. Rådgivere forteller at de opplever dette nye systemet som rigid og urettferdig. MAZE måler volum på alle forretningsområder. Det tas ikke hensyn til variabler som markedsforskjeller

eller markedsandeler. Det tas heller ikke hensyn til at noen ansatte må bruke tid på ting som ikke måles, og dermed går med til aktiviteter som ikke er bonusgivende. Eksempler på slike oppgaver kan være kontanthåndtering, dagligbanktjenester eller saksbehandling. Det tas heller ikke hensyn til om den ansatte er fraværende noen dager, det være seg kurs i bankens regi, eller korttidssykdom.

Oppfølging av den enkelte ble også endret som følge av innføring av MAZE. Hver uke har hver rådgiver oppfølgingsmøte med sin leder hvor MAZE er utgangspunktet. Dersom den enkelte ikke har oppfylt SNN-standarden for uka som gikk må dette forklares, og man må ha en plan for hva man har tenkt å gjøre i uka som kommer for å rette opp i prestasjonene. Det er opp til den enkelte leder hvordan vedkommende ønsker å følge opp sine ansatte. Det er gode muligheter for å løfte teamet sitt gjennom god coaching, eller den enkelte leder kan gjennomføre oppfølginga som om det bare er noe som må gjøres.

Man har sett at mange leverer jevne, gode resultater over tid, og det er ofte de samme som går igjen på topp-listene over en periode. Etter at bonussystemet ble innført, har fokus blitt flyttet fra balansert målekort til individuell måling. Noen team har hilst det nye målsystemet velkommen, og har uttrykt at de er veldig fornøyde med at prestasjoner til enkeltpersoner blir sett. I mange, jeg vil påstå de fleste team, er det en viss frustrasjon å spore. Enkelte steder har sågar noen uttrykt at dette har vært utslagsgivende for at vedkommende har forlatt banken. I kundegrensesnittet frykter man at det med det nye målesystemet kan bli en intern kamp om kunder, og konfliktnivået mellom kollegaer og mellom rådgiver og nærmeste leder kan øke. Rådgivere har uttrykt at så ensidig fokus på nysalg og vekst vil føre til dårligere kundeopplevelser på sikt, og relasjonen mellom kunde og rådgiver kan bli skadelidende. Ledere kan oppleve at det blir vanskeligere å utfordre rådgiverne på andre ting enn det som er bonusgivende. Videre kan det tenkes at når målekortet blir borte på team/lokalbanknivå, kan det få betydning for teamfølelsen. Det kan bli enklere å la være å gjøre en ekstra innsats for teamet, dersom den enkelte ikke vil få ekstra fordel av det. Det jeg synes er interessant å se på er forholdet mellom jobbtilfredshet/motivasjon og personlig incentiv som ligger til grunn for ledelsens målsetting om vekst og måloppnåelse.

Vi har sett at det i andre bransjer også har blitt brukt lignende målesystemer. Forsvaret tok i bruk noe lignende, og det medførte som vi husker store protester og svært mye omtale i media. Særlig publisering av enkeltindivers prestasjoner ble sterkt kritisert, og av noen sågar omtalt som gapestokk. Forsikringsbransjen har også høstet en del kritikk for sin måling av ansatte, og særlig måling av hvordan ansatte bruker tida si i løpet av en dag ble kritisert. Noen aviser framstilte det som om enkeltansatte bare hadde noen tilmålte minutter til å gå på toalettet. Andre bransjer vet vi, som for eksempel eiendomsmeglerbransjen, har tatt i bruk lignende målesystemer uten at det har skapt like store overskrifter i media.

## **2.0 TEMA, PROBLEMSTILLING OG UNDERSØKELSESPØRSMÅL**

### **2.1 Tema**

SNN legger nå om sitt målesystem fra balansert målstyring, som setter teamet i fokus, til et målesystem som setter individet i fokus. Det er en tydelig dreining mot en mer kontrollorientert organisasjon. I lys av det, er det interessant å se på hva man kan forvente av konsekvenser av en slik endring. Jeg mener det er de ansatte i kundegrensesnittet vil merke denne omleggingen tydeligst, og velger derfor å sette rådgiverperspektivet i fokus. Videre vil jeg begrense denne oppgaven til å se på hvilke svar vil finne i litteraturen om dette temaet.

### **2.2 Motivasjon**

Man har noen grunnantakelser i økonomifaget, og også andre deler av atferdsforskningen, hvor man forutsetter at alle ledere og medarbeidere er nyttemaksimerende, egeninteressedrevne og opportunistiske. Denne antakelsen hevdes å være i ferd med å bli selvoppfyllende. I følge Ferraro med kollegaer, vil denne antakelsen føre til at eiere og ledere ser på organisasjonsinterne forhold som om det representerer konkurranseutsatte markeder. Ett av mange tiltak vil være at man innfører ekstra belønning til ansatte som opptrer i tråd med klart definerte mål. Slike tiltak vil etter en tid føre til at organisasjonen består av ledere og ansatte som faktisk blir flinke til å følge sine egne interesser, og sørge for seg selv, framfor det kollektivet organisasjonen utgjør (Ferraro et al: 2005)/ (Kuvaas og Dysvik: 2012, 50-51). Kuvaas' forskning viser at det på et slikt tidspunkt ikke lenger vil være effektivt å lede gjennom tiltak som har til hensikt å utvikle lojale, involverte og engasjerte ansatte med sterke sosiale og psykologiske bånd til organisasjonen. Når egeninteressen er hovedmotivet, vil ledere og ansatte utnytte denne typen ledelse til egen fordel (Kuvaas: 2008).

#### **2.2.1 Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR**

Forpliktelsesbasert og kontrollorientert HR er basert på vidt forskjellige forutsetninger om hva som skal til for at den enkelte, leder og medarbeider, skal gjøre en god jobb. Forutsetningene finner vi i motivasjonsteoriene som den enkelte HR-tilnærmingen baserer seg på.

Harvard-skolen, som har sitt opphav gjennom boken til forskerne Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mill og Walton i 1984, representerer et humanistisk perspektiv. Man søker effektivitet

gjennom gode relasjoner mellom medarbeider og ledelse, gjennom at man delegerer en hel del av oppgaver og ansvar, gjennom at den enkelte medarbeider skal ha innflytelse, og gjennom ansvarlighet. Representanter fra Harvard-skolen var blant de første som påpekte betydningen og verdien av de menneskelige ressursene i en organisasjon. Det ble også poengtert at de langsiktige konsekvensene burde evalueres for tre ulike interessenter, individene, da menes både ledere og ansatte, organisasjonen og samfunnet ellers (Dysvik og Kuvaas: 2012, 23).

Forpliktelsesbasert HR bygger på antakelsen om at medarbeideren liker å gjøre en god jobb, at de ønsker å utvikle egne ferdigheter, og at de deltar frivillig i oppgaver for å nå organisasjonens mål. Denne antakelsen er ikke ulik det McGregor fant hos Teori Y-ledere på 1960-tallet. Denne antakelsen gjør at man kan lede gjennom tiltak som bygger lojale, involverte og engasjerte medarbeidere. Slike tiltak kan være kollektive belønningssystemer som for eksempel overskuddsdeling. Andre tiltak kan være utvikling av den enkeltes ferdigheter, tilbud om interne karriere muligheter, delegering av ansvar, stor grad av autonomi, for å nevne noen. Pfeffer og Veiga beskriver denne logikken gjennom sin forskning i 1999 i følgende punkter:

- Medarbeiderne jobber hardere på grunn av sterkere involvering, forpliktelse og engasjement. Dette skyldes høy grad av medbestemmelse og egenkontroll.
- Medarbeiderne jobber smartere fordi de blir oppfordret til å utvikle og bruke egne ferdigheter og kompetanse.
- Medarbeiderne jobber mer ansvarlig fordi ansvaret er plassert hos den enkelte.

Som vi ser så åpner man her for at både indre og prososial motivasjon kan være viktige drivkrefter i organisasjonen. Indre motivasjon refererer til opplevelse av tilfredshet eller glede knyttet til arbeidsoppgavene i seg selv. For eksempel når en medarbeider beskriver jobben som meningsfylt, og at man gleder seg til å gå på jobb. Ikke fordi man får belønning for det etterpå, men glede av oppgavene som skal løses. Prososial motivasjon referer til et ønske om å etterleve organisasjonens normer og verdier. Dette ønsket er gjerne en følge av at man identifiserer seg med organisasjonen (Dysvik og Kuvaas: 2012, 52-53).

Michigan-skolen, som har sitt opphav gjennom boken til forskerne Fombrun, Tichy og Devanna i 1984, representerer motsetningen til Harvard-skolen. Michigan-skolen søker

effektivitet gjennom kontroll- og incentivsystemer. Det er også bare snakk om en enkel interessant, eierne og deres avkastning (Dysvik og Kuvaas: 2012, 23). Alt annet ansees som uvesentlig i seg selv.

Kontrollorientert HR baserer seg på forutsetningen om at den enkelte medarbeider i utgangspunktet er lat, eller er smart opportunist som bare er opptatt av å følge sin egeninteresse. Denne antakelsen er ikke ulik det McGregors Teori X- ledere. Disse lederne mente at medarbeiderne misliker jobben, at man ønsker å unngå ansvar, og er aller mest opptatt av egen jobbsikkerhet. Hovedutfordringen blir derfor å få de ansatte til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Det kan bare gjøres gjennom kontinuerlig overvåkning og gjennom ekstra belønning for utført innsats, for eksempel akkord, individuell bonus- og provisjonslønn. På grunn av antakelsen om at den enkelte bare forfølger sine egne interesser, bør man aller helst unngå å implementere tiltak som å delegere ansvar eller å utvikle den enkeltes ferdigheter. Det motivasjonsteoretiske grunnlaget for denne tilnærmingen finner vi blant annet innen forventningsteori (Vroom: 1964), turneringsteori (Lazear og Rosen: 1981) og principal-agent-teori (Eisenhardt: 1989). Felles for disse er at man finner kilden til motivasjon utenfor det å utføre arbeidsaktiviteten, såkalt ytre motivasjon. Den er i stedet knyttet til konsekvensen av arbeidsaktiviteten, i form av å motta belønning eller å unngå straff (Dysvik og Kuvaas: 2012, 51-52).

### 2.2.2 Internt inkonsistent HR tilnærming

De aller fleste organisasjoner praktiserer ikke en rendyrket kontrollorientert eller forpliktelsesorientert tilnærming. Man benytter i de fleste tilfeller mer eller mindre bevisst en blanding av de to. Dette betyr at man ikke har internt konsistente HR-tiltak, og at man enda sjeldnere har HR-tiltak som gjensidig forsterker hverandre. I organisasjoner hvor ledere bruker retorikk i tråd med forpliktelsesorientert HR, er det ofte slik at ansatte allikevel opplever innslag av sterk styring og kontroll, og også andre elementer som er i tråd med kontrollorientert HR (Truss et. al: 1997). Når ledere i en organisasjon snakker om utvikling og spredning av organisasjonens visjon, eller utvikling av den ansattes ferdigheter som ledd i å nå et felles mål, er det ofte med retorikk i tråd med forpliktelsesbasert HR. Når de samme lederne snakker om tiltak for å unngå uønsket atferd eller feil, brukes retorikk i tråd med

kontrollorientert HR for å motivere til større innsats, eller bedre kvalitet. Slik får vi inkonsistens i HR-tilnærming (Dysvik og Kuvaas: 2012, 53-54).

Det er ikke tvil om at forhold som dette har stor betydning for om en organisasjon vil lykkes med en endring lik den som er beskrevet i bakgrunnskapittelet. På grunn av begrensinger i denne undersøkelsens omfang, velger jeg å ikke ta hensyn til dette forholdet videre i undersøkelsen.

## **2.3 Prestasjonsbasert belønning**

Begrepet prestasjonsbasert belønning omfavner en rekke former for lønnsutbetalinger. Felles for dem alle er at de er basert på resultat eller prestasjon.

### **2.3.1 Formål**

Grovt sett kan prestasjonsbasert belønning ha to hovedformål:

- Atferds- og holdningspåvirkning
- Seleksjon av ansatte

Dersom hovedmålet med belønningen er å styre atferd eller holdning, er det vanlig å dele effektene av belønningssystemet inn i to grupper, direkte og indirekte incentiveffekt. Direkte incentiveffekt har til hensikt å få medarbeiderne til å gjøre noe de normalt ikke ville gjort. Denne effekten henger sterkt sammen med at den ansatte opplever høy grad av instrumentalitet i koblingen mellom arbeidsoppgaven, og belønningen som er konsekvensen (Vroom: 1964). Resultatbasert individuell bonus som for eksempel ren akkord, eller i kombinasjon med lav fastlønn, antas å ha sterkest direkte incentiveffekt. Indirekte incentiveffekt derimot antas å øke den ansattes opplevelse av å være verdsatt, styrker lojaliteten, organisasjonsforpliktelsen og fellesskapsfølelsen. Som et resultat av det forventes økt effektivitet. Kollektive variable systemer, eller overskuddsdeling i store organisasjoner er tiltak som ansees å ha sterk indirekte incentiveffekt (Dysvik og Kuvaas: 2012, 164-165).

Dersom hovedformålet med belønning er seleksjon av ansatte har man fokus på å skaffe til veie den riktige ”typen” ansatte. Dette innebærer både at man ønsker å tiltrekke seg en viss

type medarbeidere, og at man ønsker å beholde de som oppfyller kravet. Det kan også bety at man ønsker å avslutte ansettelsesforholdet med ansatte som ikke tilfredsstiller klart definerte forventninger, aller helst frivillig. Når medarbeidere slutter som et resultat av belønningssystemet må de på den andre siden være enkle å erstatte. Det kan ikke være store kostnader knyttet til rekruttering og opplæring, og arbeidsoppgavene kan derfor ikke være komplekse, men enkle å lære og utføre, og ikke kreve samarbeid. Slike belønningssystemer skaper utvilsomt høy turnover. (Dysvik og Kuvaas: 2012, 164-167).

Mange organisasjoner ønsker å innføre en kombinasjon av belønningssystemer som har elementer av alle disse nevnte effektene i seg. Det er imidlertid lite som tyder på at en slik blanding vil ha positive og forutsigbare effekter. (Kuvaas: 2006)

### 2.3.2 Direkte incentiveeffekter

Direkte incentiveeffekt har som sagt til hensikt å få medarbeiderne til å gjøre noe de ellers ikke ville gjort. Det er gjort en rekke studier for å dokumentere effekter av belønning. Jenkins med flere viser at dette virker på kvantitet, men ikke på kvalitet. Feltstudiene som er inkludert er enkle, rutinepregede og i utgangspunktet kjedelige arbeidsoppgaver. Eksempler på oppgaver kan være treplanting eller antall utfylte datakort. Slike oppgaver er enkle å bryte ned i ett eller noen få målbare resultatparametere. Weibel et al. 2010 viste i sin metaanalyse at det er en sterk positiv korrelasjon mellom individuell prestasjonsbasert belønning og enkle, uinteressante oppgaver. Han viste også at det er en negativ korrelasjon mellom slik belønning og mer komplekse og interessante oppgaver. Det vil si at man presterte dårligere i gruppen med belønning når oppgaven var sammensatt og interessant.

I samfunnet i dag er det de færreste oppgavene som er av en slik karakter at prestasjonsbasert belønning med høy grad av instrumentalitet virker godt. Slike oppgaver vil forventes å flyttes til land med lavere kostnadsnivå, eller de blir automatisert og utført av maskiner.

### 2.3.3 Kjente bivirkninger

Det er forsket mye på utilsiktede effekter av direkte incentiveeffekter. Nedenfor følger noen av dem oppsummert av Kuvaas i 2012:



- Fravær av belønning oppleves ofte som straff
- Bortfall av ekstra belønning fører til lavere motivasjon enn før man fikk den første belønningen.
- Jo mer ønsket eller forventet en belønning er jo mer demotiveres den ansatte når denne faller bort, fjernes eller ikke oppnås
- Stort potensial for demotivasjon hos dem som får mindre enn gjennomsnittet, men også hos dem som får mer enn gjennomsnittet, men mindre enn mest.
- Individbaserte incentiver kan redusere samarbeid, ødelegge relasjoner og redusere oppnåelsen av gruppe- eller organisasjonsmål.
- Fokus på å få oppgaven utført hurtigst mulig, med et akseptabelt resultat og vil derfor kunne redusere kvalitet, innovasjon og nyskaping.
- Økonomiske incentiver virker ofte for godt, og resulterer i manipulering og uetisk atferd.

## **2.4 Kollektive variable belønningssystemer**

Ulike ordninger for medeierskap kan ha minst tre ulike effekter. Den prososiale motiverende effekten går ut på at den enkelte medarbeider opplever psykologisk eierskap til egen organisasjon. Det kan også ha en ytre motiverende effekt, samt en effekt basert på at medarbeideren får økt innflytelse som følge av medeierskapet (Klein: 1987). Den ytre motiverende effekten forutsetter at medarbeideren har stor nok eierandel til at avkastningen skal være merkbar og dermed ha betydning. Dette fører til at medarbeideren opptrer som en investor, og har eierandeler der fordi det gir mest avkastning enn alternativ plassering. Slike ordninger medfører en betydelig risiko for både organisasjonen og medarbeideren, og sannsynligheten for at medarbeideren forlater i nedgangstider er høy.

Den psykologiske effekten slike ordninger kan ha er ikke engang forutsatt at medarbeideren eier andeler i organisasjonen, og i den grad medarbeideren har eierandeler er det ikke størrelsen på eierskap eller avkastning som bestemmer styrken i det psykologiske eierskapet (Pierce, Kostova og Dirks: 2001). Mekanismene som er viktige i denne forbindelsen kan sammenlignes med de vi finner i en storfamilie som fungerer godt sammen. Avgjørelsene blir tatt med utgangspunkt i familiens beste, og alle opplever sterk grad av rettferdighet, og den

enkelte har derfor et sterkt ønske om å være en del av familien. Denne tenkningen er i sterk kontrast til tenkningen om medarbeideren som en investor.

## **2.5 ROWE**

Jody Thompson og Cali Ressler kommer i sin bok *Why Managing Sucks and how to fix it*, med et tydelig alternativ til den veletablerte praksisen fra særlig Michigan skolen. Thompson og Ressler setter fokus på oppgavene som skal løses, og mener at man bør gi mennesket som skal utføre oppgaven den frihet som er nødvendig for at det skal lykkes. ROWE er forkortelse for Result Only Work Environment. Det betyr i all hovedsak at medarbeiderne blir betalt for resultatet man leverer, og ikke for antall timer man jobber. ROWE har til hensikt å gi ledere gode verktøy for å definere tydelige mål for den enkelte ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)). Det betyr at den ansatte kan jobbe når og hvor de vil, og det er ingen detaljstyring fra ledelsen i hverdagen. I 2008-2009 implementerte Gap Outlet denne strategien, og har bare positive erfaringer. Produktivitet og kvalitet har økt, og turnover har gått ned ([www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)).

Dette viser at det finnes et vidt spenn av lederstrategier som alle har samme mål. Man ønsker å øke produktiviteten, øke kvaliteten, og rekruttere de beste og mest motiverte medarbeiderne til sin bedrift.

ROWE er et relativt nytt fenomen. Det er som allerede nevnt noen selskap som har gjort seg noen erfaringer med styringsverktøyet, og har offentliggjort det de mener er relevant. På den annen side så har jeg ikke funnet noen akademisk forskning på området. Jeg velger derfor å ikke ta med dette fenomenet i denne undersøkelsen.

## **2.6 Problemstilling**

Hensikten med undersøkelsen er å finne ut hvilke konsekvenser man kan forvente av en slik endring som er beskrevet i bakgrunnskapittelet. Ut fra dette har jeg utledet følgende problemstilling:

- Vil individuell måling og prestasjonsbasert belønning medføre økt måloppnåelse?

### 2.6.1 Forskningsspørsmål

For å finne gode svar er det viktig å operasjonalisere problemstillingen. Det er særlig to forhold som er viktig for å få svar på problemstillingen:

- a) Hvilken betydning har belønningssystemer for måloppnåelse?
- b) Hvilken betydning har motivasjon for måloppnåelse?

## 3.0 METODE

Det er vanlig å skille mellom tre hovedtyper av design i den pragmatiske tilnærmingen: eksplorativt som har som formål å utforske, deskriptivt som har som formål å beskrive og kausalt som leter etter årsak-virkning (Gripsrud, Olsson og Silkoset: 2007, 58). Denne undersøkelsen har som mål å utforske, med det menes å kartlegge hva eksisterende forskning sier om valgte problemstilling.

### 3.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ undersøkelsesmetode setter detaljer, nyanser og unikhet i sentrum. En slik undersøkelsesmetode har en rekke styrker ved seg (Jakobsen: 2010, 129). Metoden gir innsikt og skaper forståelse, den er en fleksibel og ustrukturert prosess, og den er hypotesegenererende (Gripsrud, Olsson og Silkoset: 2007, 61). Selv om det kvalitative undersøkelsesdesign har sine klare fordeler, så har det også noen svakheter. Noen av egenskapene som oftest defineres som en styrke, kan også være en svakhet. Metoden er ressurskrevende både i forhold til tid og mennesker. Når metoden er ustrukturert stiller det høyere krav til forskeren for å systematisere, og analysere en mengde data. Innsamlet data kan bli forstyrret av undersøkelsen i seg selv (Jakobsen: 2010, 130). Data kan også bli feil som følge av feiltolking hos respondenten, forskeren eller hos begge, se vedlegg 2.

### 3.2 Litteraturstudie

Hart definerer begrepet litteraturstudie som «en samling av tilgjengelige dokumenter om et tema, både publisert og upublisert, som inneholder informasjon, ideer, data og bevis som er skrevet fra et bestemt standpunkt for å utfylle spesielle målsettinger eller for å uttrykke spesielle syn på temaets natur og hvordan det er utforsket, samt den effektive evalueringen av

dokumentene i forhold til foreslått forskning» (Hart: 1998, 13). Videre definerer han metodikk som «et system av metoder og regler for å tilrettelegge for innsamlingen og analyse av data. Det gir utgangspunkt for å velge tilnærming basert på teori, ideer, konsepter og definisjoner av temaet, og er derfor grunnlag for en kritisk aktivitet som består av å gjøre valg om den sosiale verdens natur og karakter. Bruk av metodikk skal ikke forveksles med forskningsteknikk» (Hart: 1998, 28). Begge definisjonene er fritt oversatt fra engelsk til norsk i denne studien.

Hart beskriver i sin bok *Doing A Literature Review*, fremgangsmåter og redskaper i sjangeren litteraturstudie. Jeg vil i denne undersøkelsen benytte meg av Harts beskrevne metodikk, men vil også være farget av kunnskap jeg har tilegnet meg gjennom boka til Jakobsen (2010) og til Gripsrud, Olsson og Silkoset (2007).

### 3.2.1 Innledende litteratursøk

Hart har oppsummert hele litteratursøksprosessen i et flytdiagram, se vedlegg 3. Dette diagrammet beskriver på en enkel og god måte hvordan man ved hjelp av disse verktøyene finner fram til relevant litteratur på en god måte. Diagrammet i vedlegg 4 beskriver hvordan funn kan sorteres for relevans god nok til å inkluderes i studien.

I innledende fase var hovedsakelig lærebøker om HR, ledelse og prestasjon som var kilder. Artikler om grunnleggende teorier, som forfattere av lærebøkene henviste til, ble inkludert i denne fasen for å danne et solid grunnlag for undersøkelsen. Det ble tydelig at motivasjon hos den ansatte er en kritisk faktor for suksess, og forskningsspørsmålene inkluderte derfor begrepet motivasjon i tillegg til målesystemer.

I den andre fasen skal man identifisere kilder til informasjon og guider til litteraturen. I denne fasen fant jeg fram til Universitetsbiblioteket i Tromsø sin søkemotor, Primo. Her finner man artikler fra alle fagområder, og ble valgt som guide til litteratur som skal inngå i undersøkelsen.

Tredje fase handler om å finne relevante artikler som skal inngå i studien. I denne fasen særlig benyttet jeg meg av teknikkene beskrevet i vedlegg 4. Eventuelle treff ble skimlet for relevans målt mot problemstilling og enten inkludert eller forkastet.

I siste fase skal foreløpig litteratur evalueres. Her ble fire av 20 artikler forkastet. Ingen andre endringer ble gjort.

### 3.2.2 Inklusjonskriterier

For å finne relevant litteratur som skal inngå i denne studien er det helt nødvendig å spesifisere søket så mye som mulig. Det er gjort enormt mye forskning på området, og ordsøk med ett enkelt ord ble helt umulig. Ved søk på «work performance» fikk jeg treff på nesten 3 million, noe som er en uhåndterbar mengde. Det var nødvendig å inkludere flere ord for å få en håndterbar mengde relevante treff for problemstillinga i denne undersøkelsen. Jeg kom fram til at følgende ord skulle inngå i søket:

- Work performance
- Pay for performance
- Financial incentives
- Pay administration

Søkene ble gjort flere ganger, og med ordene i forskjellig rekkefølge. Det var fortsatt nødvendig med ytterligere avgrensing med hensyn til mengde treff. Følgene inkluderingskriterier kom i tillegg:

- Artikler nyere enn 1990
- Artikler utenfor spesifikke sektorer
- Artikler utenfor spesifikke land eller geografiske områder

Når antall treff kom ned i forholdsvis håndterbar mengde, startet arbeidet med å lese hensikten med studien for en siste seleksjon. Artikler med treff på minimum to av søkeordene, og som i tillegg omhandlet motivasjon var aktuelle. Artikler som hadde en profil særlig rettet mot et bestemt fagfelt, eller geografisk område ble forkastet på tross av at de oppfylte alle tidligere nevnte inklusjonskriterier. Artikkelen «Pay for performance in the public sector - Benefits and (hidden) costs» og «Motivational effects of pay for performance: A multilevel analysis of a Korean Case» ble allikevel inkluderte da studiene er relativt

generelle til tross for tittelen. Artikkelen «The management of variable pay in European banking» ble inkludert fordi den var det eneste treffet som omhandlet banknæringa, som jo er mitt utgangspunkt. Til slutt ble også en artikkel forkastet, «Pay for Performance A Work in Progress» da studien hadde som hensikt å undersøke virkningene av prestasjonsbasert belønning innenfor et spesielt helsesegment i England.

Målsettingen med denne undersøkelsen er å beskrive hva en organisasjon kan forvente av virkninger av en slik endring som er beskrevet i bakgrunnskapittelet, og da basert på forskning som allerede er gjort. Det er ikke tatt hensyn til kulturforskjeller mellom land, eller verdensdeler. Det er heller ikke tatt hensyn til særlige kjennetegn i sektorer som for eksempel helse, skole, økonomi, psykologi eller markedsføring. Bare artikler på generelt grunnlag tatt med i undersøkelsen. Datautvalget i denne undersøkelsen er 16 artikler, noe jeg mener er tilstrekkelig for å belyse problemstillingen på en god måte.

### 3.3 Spørreskjema

Hart beskriver i sin bok mange teknikker for å kartlegge og analysere innsamlet data. Jeg velger å bruke verktøyet spørreskjema til litteraturen. Det har to hovedhensikter. Det ene er å få til en skjematisk oppsummering av funn i studien. Det andre er å finne likheter og ulikheter mellom undersøkelsene som inngår i studien (Hart: 1998, 145).

Spørsmålene utformes med bakgrunn i problemstillingen, og de sentrale områdene som skal belyses er forskningsspørsmålene som er beskrevet. Ut fra dette har jeg utviklet følgende spørreskjema:

Spørreskjema til litteraturen	
1	Kan man forvente det beste av to verdener med å kombinere kollektiv og individuell prestasjonsbasert belønning?
2	Vil kompleksitet i oppgaven som skal utføres ha betydning for motivasjonen til den ansatte?
3	Kan man forvente samlet måloppnåelse for en gruppe med individuell prestasjonsbasert belønning kontra en gruppe med kollektive belønningssystemer?

4	Kan man forvente at motivasjon hos den enkelte ansatte øker ved individuell prestasjonsbasert belønning, eller ved kollektive belønningssystemer?
4a	<i>Kan man forvente at prestasjonsbasert belønning vil fremme den enkeltes indre motivasjon eller den ytre motivasjonen?</i>
4b	<i>Kan man forvente at kollektive belønningssystemer vil fremme den enkeltes indre motivasjon eller den ytre motivasjonen?</i>
5	Kan man forvente økt kunnskapsdeling i et team med individuell prestasjonsbasert belønning, kollektiv belønning eller kombinerte belønningssystemer?

Spørsmål 1 og 3 belyser det første forskningsspørsmålet. Spørsmål 2 og 4 belyser det andre forskningsspørsmålet. Spørsmål 4 har to underspørsmål knyttet til seg, spørsmål 4a og 4b. Begrunnelsen for det er å definere begrepet motivasjon tydeligere, og få mer nyanserte og presise svar. Spørsmål 5 belyser begge forskningsspørsmål indirekte, og vil i denne undersøkelsen utredes for seg selv.

### 3.4 Validitet og reliabilitet

Validitet betyr gyldighet, og reliabilitet betyr pålitelighet. Å drøfte gyldighet og pålitelighet i denne undersøkelsen, betyr ikke det samme som at jeg bruker kvantitativt tankegods for å drøfte en kvalitativ undersøkelse. Det betyr derimot at jeg her stiller kritiske spørsmål for å finne svar på om jeg har funnet svar på det jeg ønsket, om det kan overføres til andre sammenhenger, og om svarene er til å stole på (Jakobsen: 2010, 213-214).

#### 3.4.1 Intern validitet

Intern gyldighet forteller oss om resultatene i undersøkelsen er riktige. I samfunnsvitenskapen har man gått bort fra å bruke begrepet ”riktig”, eller ”sannhet”, fordi man mener at det ikke finnes bare én sannhet. I stedet brukes begrepet intersubjektivitet. Med det menes at noe er det nærmeste man kommer en sannhet. Måten man tester det på er at man kontrollerer konklusjoner mot andre mennesker eller kilder. Jo flere kilder som er enige, jo mer sannsynlig er det at konklusjonen er riktig (ibid).

Denne undersøkelsen søker å finne valide konklusjoner gjennom fem forskningsspørsmål. Et sentralt spørsmål er om antall artikler er tilstrekkelig for å gi undersøkelsen god intern validitet. En masteroppgave av det omfang som forventes på dette studiet har begrensede rammer. Det ideelle ville vært et større antall, men hovedargumentet er at antall artikler er tilstrekkelig.

Valideringen blir gjort i to faser. Den første var da inkluderingskriteriene ble utarbeidet og anvendt. Her ble det rettet kritiske blikk mot den enkelte artikkel, og om den kunne gi den informasjon som undersøkelsen etterspør. Den andre fasen er når artiklene blir analysert. I denne fasen blir det vurdert om kategoriseringen gjenspeiler data. Her spiller forskerens tolkningsevne en avgjørende rolle (Jakobsen: 2010, 216). Forskerens subjektivitet kan bidra til å svekke undersøkelsens validitet og reliabilitet. Dersom funn i publiseringer tolkes feil, eller mangelfullt, er det et eksempel. Styrken til metoden litteraturstudie er i denne sammenheng at det er det skrevne ord som skal analyseres. Eventuell støy i tolkningsprosessen vil bare forekomme i tilbakemeldingssløyfen (se vedlegg 2). Artikler kan leses på nytt og på nytt og funn kan tolkes flere ganger. Slik vil validiteten styrkes.

### 3.4.2 Ekstern validitet

Ekstern validitet forteller oss i hvilken grad funn i en undersøkelse kan generaliseres, eller overføres. Spørsmålet for denne undersøkelsen er om vi med en viss grad av sikkerhet kan si at vi vil finne det samme i en større populasjon enn det som er undersøkt her, det vi kaller statistisk generalisering (ibid).

Undersøkelsen tar for seg mange studier, fra ulike kontekster, med det til felles at de har studert lignende eller beslektede fenomener. Inklusjonskriteriene sikrer at bare studier som faller innenfor kategorien er med, og sikrer intern validitet. Når samme funn gjøres i flere undersøkelser, vil det styrke den eksterne validiteten. Det gir meg mulighet til å argumentere for at generalisering er mulig.



### 3.4.3 Reliabilitet

Reliabilitet sier noe om vi kan stole på funnene som er gjort i undersøkelsen. Et viktig spørsmål blir derfor om det er noe ved undersøkelsen i seg selv, eller undersøkeren, som har påvirket de resultatene som foreligger. Da det er dokumenter som undersøkes, vil ikke objektet bli påvirket av verken undersøkeren eller undersøkelsen. Pålitelige funn, som blir bekreftet av andre pålitelige funn, gir pålitelige konklusjoner i denne undersøkelsen. Spørreskjemaet er et avgjørende verktøy for å finne samme resultat i flere undersøkelser, eventuelt motstridende funn i flere undersøkelser. Selv om undersøkeren aldri vil bli helt objektiv, vil verktøyene som brukes skape den objektiviteten som trengs for å si at funnene i denne undersøkelsen er pålitelige, eller reliable.

## 4.0 ANALYSE OG PRESENTASJON AV RESULTAT

### 4.1 Artikkelloversikt

Undersøkelsens empiri består av seksten publiserte artikler som omhandler tema som prestasjonsbasert belønning og/eller motivasjon. Artikkene blir her presentert:

	Tittel	Forfatter/ forfattere	Publisert
1	Are financial incentives related to performance? A meta-analytic Review of empirical research	G. Douglas Jenkins Jr. Aytul Mitra Nina Gupta Jason Shaw	Journal of Applied Psychology 1998
2	Mixing individual and Group Incentives: Best of both worlds?	Christopher M. Barnes John R. Hollenbeck Dustin K. Jundt Scott DeRue Stephen J. Harmond	Journal of Management 2011
3	Work performance, Affective commitment, and work motivation: The roles of Pay administration and pay level	Bård Kuvaas	Journal of organizational behavior 2006
4	Pay Enough or don't pay at all	Uri Gneezy Aldo Rustichini	The Quarterly Journal of Economics 2000
5	Pay for performance in the public sector - Benefits and (hidden) costs	Antoinette Weibel Katja Rost Margit Osterloh	Journal of Public Administration Research and Theory 2009
6	The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivations	Adam M. Grant Samir Nurmohamed Susan J. Ashford Kathryn Dekas	Organizational Behavior and Human Decision Process 2010
7	Large Stakes and Big mistakes	Dan Ariely Uri Gneezy George Loewenstein Nina Mazar	The Review of Economic studies 2009

8	Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization	Gary J. Young Howard Beckman Errol Baker	Journal of Organizational Behavior 2012
9	The management of variable pay in European banking	James Arrowsmith Heidi Nicholaisen Barbara Becher Rosa Nonell	The International Journal of Human Resource Management 2010
10	Smarter task assignment or greater effort: The impact of intensives on team performance	Simon Burgess Carol Propper Marisa Ratto Stephanie von Hinke Kessler Scholder Emma Tominey	The Economic Journal 2009
11	Reciprocity and incentive pay in the workplace	Robert Dur Arjan Non Hein Roelfsema	Journal of Economic Psychology 2010
12	Motivational effects of pay for performance: A multilevel analysis of a Korean Case	Eunmi Chang	The International Journal of Human Resource Management 2011
13	Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?	Robert Eisenberger Linda Rhoades Judu Cameron	Journal of Personality and Social Psychology 1999
14	Does pay for performance diminish intrinsic interest?	Meiyu Fang Barry Gerhart	The International Journal of Human Resource Management 2010
15	Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees?	Bård Kuvaas Anders Dysvik	The International Journal of Human Resource Management 2010
16	The impact of financial and non-financial incentives on business-unit outcome over time	Suzanne J. Peterson Fred Luthans	Journal of Applied Psychology 2006

## 4.2 Funn

Artiklene gir svar på spørsmålene i noe ulik grad. Tabellen under viser forskningsspørsmålene i første rad. Andre rad viser hvor mange artikler som gir svar på spørsmålene. Tredje rad viser hvor stor prosentvis andel av artiklene som gir svar på det enkelte spørsmålet:

Spørsmål	1	2	3	4, 4a og 4b	5
Antall treff	2	3	6	14	4
Svar %	13 %	19 %	38 %	94 %	25 %

I denne delen blir funnene som er gjort i undersøkelsen systematisk presentert. Spørsmålene blir presentert i kronologisk rekkefølge, med tilhørende funn.

### 4.2.1 Spørsmål 1

Det første spørsmålet lyder som følger:

*Kan man forvente det beste av to verdener med å kombinere kollektiv og individuell prestasjonsbasert belønning?*

En utbredt antakelse er at dersom målinger og incentiver blir for individorientert, vil det gå på bekostning av samarbeid i organisasjonen. De ansatte vil nedtone samarbeidet til fordel for egne bidrag. Som løsning på dette har mange konsulentfirmaer anbefalt bonussystemer som belønner både det individuelle og det kollektive bidraget. I 2011 ble det gjort en eksperimentstudie som undersøkte akkurat dette (Barnes et al.: 2011). I studien ble 76 firepersoners grupper studert. Noen grupper fikk kombinerte bonuser og noen fikk utelukkende kollektive bonuser. Her fant man at grupper med kombinert bonus jobbet raskere, men de gjorde også flere feil i oppgaveløsingen. Til tross for at det gikk utover både prestasjonen til gruppa og bonusutbetalingen, valgte individene å fokusere for mye på egne prestasjoner og for lite på gruppa når man fikk kombinert bonus. Denne studien understøtter at individuelle finansielle belønningssystemer har sterkere direkte incentiveffekt enn det som kollektive systemer har, individuelle finansielle incentiver stimulerer til økt innsats, og det er ikke enkelt å balansere ulike incentiver for å få det beste av begge verdener.

Kuvaas fant i sin studie i 2006 ingen sammenheng mellom nivået på verken indre motivasjon eller prestasjon. Han fant derimot at ansatte med innslag av individuell bonus opplevde bonussystemet som vesentlig mindre rettferdig både i forhold til kriterier og utfall. Videre viste studien at det var en positiv korrelasjon mellom nivået på fastlønn og indre motivasjon. Høyere fastlønn enn de man ofte sammenligner seg med, vil øke opplevelsen av at man innehar verdsatt kompetanse. Det vil også kunne tolkes som et uttrykk for tillit at man belønnes for den man er, ikke det man gjør. Videre vil det kunne oppleves som en konkret tillitserklæring som understøtter behovet for autonomi og kompetanse. Dersom dyktige medarbeidere derimot blir målt og kontrollert regelmessig, vil det kunne tolkes som mangel på tillit og et signal om at organisasjonen ikke tror at medarbeiderne vil gjøre en god jobb uten kontroller og økonomiske incentiver. Fastlønn kan derfor også være prestasjonsbasert uten at hensikten er at det skal virke instrumentelt eller ytre motiverende, slik som mange kollektive belønningssystemer er det.

#### 4.2.2 Spørsmål 2

Spørsmål to:

*Vil kompleksitet i oppgaven som skal utføres ha betydning for motivasjonen til den ansatte?*

Wiebel med flere presenterer gjennom sin forskning i 2010 en forklaring på den negative korrelasjonen mellom økonomiske incentiver og prestasjoner for komplekse og interessante oppgaver. Han mener at økonomiske incentiver fortrenger indre motivasjon til fordel for ytre motivasjon. Deres metaanalyse viser at økonomiske incentiver øker innsats og ytre motivasjon. Indre motivasjon har som kjent meget sterk effekt på innsats, men studien viser at økonomiske incentiver reduserer den indre motivasjonen, og nettoeffekten blir derfor negativ. Dette er i tråd med et funn i en annen studie som viser at høy indre motivasjon må kombineres med lav ytre motivasjon for at det skal ha positiv effekt på prestasjoner (Grant et al.: 2011).

Kuvaas fant i sin studie at høyt utdannede ansatte med interessante og komplekse oppgaver utviklet et høyt nivå av gruppetilhørighet og engasjement, uten at de forventer belønning for det. Oppgaven i seg selv er det som oppfattes som gøy, og man har en følelse av å ha betydning, og sterk tro på det man driver med (Kuvaas: 2006). Ved å introdusere individuelle belønningssystemet vil fokus flyttes fra indre verdier til rent instrumentelle ytre verdier. Det støtter påstanden om at individuell belønning vil erstatte den indre motivasjonen som er en særdeles sterk drivkraft, med ytre motivasjon, som ikke er like sterk, og at nettoen blir lavere.

#### 4.2.3 Spørsmål 3

Spørsmål tre:

*Kan man forvente samlet måloppnåelse for en gruppe med individuell prestasjonsbasert belønning kontra en gruppe med kollektive belønningssystemer?*

Kuvaas gjorde en undersøkelse i et norsk multinasjonalt konglomerat innen offshore olje- og gassnæring. Respondentene ble tilfeldig trukket i to avdelinger som til sammen sysselsatte over 3000. Respondentene som dannet grunnlaget for undersøkelsen var 316 og 320, som alle svarte på et spørreskjema om lønn, belønningssystemer og motivasjon. Kuvaas fant i sin studie støtte for at kombinerte belønningssystemer ikke minimerte svakhetene eller utnyttet styrkene når man sammenlignet det med et rent kollektivt belønningssystem.

Barnes med flere la til grunn i sin forskning funn som Wageman gjorde i 1995, der han fant at kombinerte belønningssystemer førte til lavere innsatsvilje, lavere samarbeid og dårligere generell innsats. Barnes funn støttet dette. Ved rene kollektive belønningssystemer kan man forvente økt samlet måloppnåelse enn ved blandede belønningssystemer. Undersøkelsen sa ingenting om rent individuelle kontra kollektive belønningssystemer.

Ariely med flere fant at måloppnåelse kan synke ved individuell belønning, men da sammenlignet med ingen belønning. Dess høyere belønning, dess dårligere prestasjoner. Denne studien gir ingen svar på hva som skjer ved kollektive belønningssystemer.

Young med flere støtter ikke funnene til Ariely et. al. De fant støtte for at individuelle belønningssystemer øker prestasjoner i profesjonelle organisasjoner. Men da sammenlignet med ingen belønningssystemer. Denne studien gir heller ingen svar på hva som skjer ved kollektive belønningssystemer.

Arrowsmith et. al fant variasjoner mellom europeiske land. I Storbritannia særlig blir bonussystemer brukt for å skape høytytende kultur. Bonusprogrammene varierer noe i omfang, og kan være både individuelle og kollektive, men felles for dem er at de er av økonomisk betydning. Undersøkelsen konkluderer med at i alle land som ble undersøkt, bortsett fra Norge, var bonusprogrammer var viktige for å fokusere på, og belønne særlig unge ansatte i kundegrensesnittet. Undersøkelsen sier ingenting om hvilket av bonusprogrammene som blir ansett som best for måloppnåelse. Den sier bare at ledere i banknæringa i Norge foretrekker kollektive belønningssystemer, hvor ledere i andre europeiske land foretrekker et større innslag av individuelle belønningssystemer.

Burgess med flere undersøkte innvirkning av kollektiv belønning i en stor offentlig organisasjon. De fant at belønningssystemet økte individuell produktivitet, og også førte til større utnyttelse av effektive arbeidere for oppgaver som var bonusgivende. Undersøkelsen sammenlignet bare resultater uten belønningssystemer og med kollektive belønningssystemer. Den gir heller ingen gode svar på har som har best effekt, individuelle kontra kollektive belønningssystemer.

#### 4.2.4 Spørsmål 4, 4a og 4b

Spørsmål fire:

*Kan man forvente at motivasjon hos den enkelte ansatte øker ved individuell prestasjonsbasert belønning, eller ved kollektive belønningssystemer?*

Spørsmål fire a):

*Kan man forvente at prestasjonsbasert belønning vil fremme den enkeltes indre motivasjon eller den ytre motivasjonen?*

Spørsmål fire b):

*Kan man forvente at kollektive belønningssystemer vil fremme den enkeltes indre motivasjon eller den ytre motivasjonen?*

Eisenberger, Rhoades og Cameron fant at prestasjonsbasert belønning forsterker opplevelse av frihet og selvbestemmelse hos ansatte med høye forventninger til belønning. Når ytre stimulans som prestasjonsbasert belønning oppleves å forsterke ens autonomi, stimulerer det den indre motivasjonen, ikke den ytre.

Fang og Gerhart bekreftet dette funnet, og nyanserte bildet ytterligere. De tok inn i sin studie en antakelse om at seleksjon også spiller en rolle i å forklare den indre motivasjon. Basert på teorien om «*attraction – selection – attrition*» (ASA) og «*sorting*» fant de støtte for at prestasjonsbasert belønning som i utgangspunktet stimulerer den ytre motivasjonen, faktisk kan ha større positiv effekt på den indre motivasjonen enn man vanligvis antar. Her sier man at ansatte som er mer tilbøyelig til å reagere positivt på prestasjonsbasert belønning, er de som mest sannsynlig er de ansatte som blir i organisasjonen. Av samme grunn er det slike som mest sannsynlig vil velge en slik organisasjon framfor organisasjoner uten slike incentiver. *Cognitive Evaluation Theory (CET)* forklarer hvordan belønninger som har et kontrollerende aspekt kan oppfattes som positivt. Når den ansatte opplever at informasjonen man får gjennom belønningssystemet er meningsfullt og positivt, så kan prestasjonsbasert belønning stimulere den indre motivasjonen. Den ansatte opplever at man har mer selvbestemmelse og kontroll, ikke mindre. Denne effekten reduserer eventuelle skadevirkninger, og fremmer indre motivasjon. Denne undersøkelsen viser at prestasjonsbasert belønning har to hovedformål, seleksjon og atferdsstyring.

Chang samlet inn data fra ansatte på to nivåer, HR-ledere og ansatte, fra tretti selskaper, fordelt på fem bransjer. For HR-ledere måtte de ha minimum to års erfaring fra området i sitt selskap. Andre ansatte måtte ha minimum ett års ansettelse i sitt selskap for å inkluderes i studien. Undersøkelsen ble gjort som en spørreundersøkelse, og Chang fant i sin studie at dersom den enkelte opplevde prestasjonsbasert belønning som å bidra til å nå felles mål, vil ansatte få økt motivasjon som følge av det. Her ser vi at systemet fremmer den prososiale motivasjonen først og fremst, og at utgangspunktet for prestasjonsbasert belønning er



kollektivistiske ansatte. Chang mente at tidligere forskning ikke ga realistiske svar da de aller fleste undersøkelser var satt sammen av tilfeldige deltakere. Sorteringseffekten var ikke tatt hensyn til, noe som har stor betydning i det virkelige liv.

Prososial motivasjon viser seg å bli fortrenget til fordel for ytre motivasjon. Gneezy og Rustichini (2000) gjorde en studie blant israelske elever som skulle gjennomføre et innsamlingsprosjekt lignende Operasjon Dagsverk som vi har i Norge. Det viste seg at sum innsamlete penger gikk ned i takt med at størrelsen på kommisjonen økte. Den gruppa som jobbet uten kommisjon samlet inn mest, og jo større kommisjonen ble, jo mindre ble summen som ble samlet inn. Dette mener Gneezy og Rustichini skyldes at den prososiale motivasjonen fortrenkes av ytre motivasjon, men allikevel ikke nok til å veie opp for den tapte prososiale motivasjonen, og prestasjonen blir ikke like god som om bare indre motivasjon er drivkraften. De samme forskerne gjorde også en studie av effekten av innføring av bøter til foreldrene som kommer for sent for å hente barna i barnehagen. Den prososiale normen sier jo at man ikke skal tvinge andre til å jobbe overtid fordi man ikke greier å hente barna sine i tide. Som straff for dette ble den innført bøter i en gruppe. Man så at flere foreldre kom for sent i den gruppa som fikk bøter enn i kontrollgruppa. Det viste seg at noen foreldre ikke så på bøkene som straff, men som en tjeneste de betaler for. Den prososiale normen ble tilsidesatt til fordel for et mer instrumentelt syn, og ytre motivasjon. Studien viste også at etter at bøkene ble fjernet, så sank ikke antall foreldre som kom for sent. Det viser at boten fortrenget den prososiale motivasjonen på permanent basis.

Finansielle incentiver viser seg å ikke bare kunne fortrenge indre og prososial motivasjon, det kan også føre til at den enkelte ikke makter å utnytte sine kognitive ressurser effektivt. Dan Ariely (Ariely et al.: 2009) gjorde en rekke eksperimenter som viste at jo større økonomiske incentivene er, jo dårligere løste deltakerne oppgavene sine. Eksperimentene i undersøkelsen ble gjort på landsbygda i India i 2002. Deltakerne skulle for eksempel plassere metallbiter inn i en ramme, og bitene passet bare i et bestemt mønster. I et annet eksperiment skulle deltakerne huske de siste tre sifferene i en tallrekke, som stoppet tilfeldig. I et tredje eksperiment skulle man rulle en ball fra start til mål i en labyrinth i en trekasse, med huller ballen kunne falle gjennom. Man flyttet ballen ved å tilte underlaget enten den ene veien eller den andre, lik spillet for barn. Resultatene ble kategorisert som veldig bra, eller bra.

Belønning kom dersom de nådde bra eller veldig bra, og ingenting ekstra dersom de ikke lyktes. Disse funnene ble understøttet av Pfeffer og Suttons i 2006.

Organisasjoner bør unngå kollektive belønningssystemer dersom motivet er å stimulere instrumentelle verdier. Det er fordi effektene er indirekte og forutsetter psykologisk eierskap. En undersøkelse gjort i av Peterson og Luthans i 2006 at kollektive ordninger med mindre grupper av medarbeidere også kan ha sterk direkte incentiveffekt. I denne undersøkelsen delte man gatekjøkkener inni tre grupper, og man gjorde målingene flere ganger over tid. Alle gruppene inneholdt flere gatekjøkkener, det et gatekjøkken var en enhet. I den ene gruppen så man på belønningssystemer av ikke-finansiell art, som ros og oppmuntring på kollektivt nivå. I den andre gruppa fikk man forklart det finansielle belønningssystemet, og belønning ble gitt ut fra leders observasjoner av klart definerte parametere. Belønningen i denne gruppa var også på kollektivt nivå. Den tredje gruppa var kontrollgruppe, og her gjorde man ingen endring. Konklusjonen var at begge gruppene med belønning gjorde det bedre enn kontrollgruppa. Den med ikke-finansiell belønning gjorde det best av alle tre, og hadde også best effekt over tid.

Jenkins, Gupta, Mitra og Shaw fant i sin metaanalyse støtte for at finansielle incentiver er relatert til prestasjoner. De fant også støtte for at finansielle incentiver kan sette indre motivasjon på spill. Men, de fant ikke støtte for at påvirker kvalitet negativt.

Webel, Rost og Osterloh gjorde blant annet en vignettstudie bland deltids MBA studenter i 2006. De fant at indre motivasjon øker arbeidsinnsatsen sterkt, mens ytre motivasjon også øker arbeidsinnsatsen, men bare noe. De fant også at finansielle incentiver hadde sterkt negativ effekt på indre motivasjon, og positiv effekt på ytre motivasjon. I denne studien hadde type oppgave stor betydning. Belønning som stimulerer den ytre motivasjonen øker prestasjonen for uinteressante oppgaver, og hadde også negativ effekt for prestasjon ved interessante oppgaver.

Grant, Nurmohamed, Ashford og Dekas undersøkte kombinasjoner av indre og ytre motivasjon. De mener at man finner både indre og ytre motivasjon hos alle. Det som skiller

er kombinasjonen, og kan forekomme i fire varianter. Høy indre og høy ytre, høy indre og lav ytre, lav indre og høy ytre og til slutt lav indre og lav ytre motivasjon. Ved å studere et call-senter, og måle spesielle aktiviteter, og type motivasjon hos den enkelte, fant de positiv påvirkning av prestasjon når indre motivasjon var høy og ytre motivasjon var lav.

Young, Becman og Baker gjorde en undersøkelse over seks år blant 337 leger i New York som alle var en del av et ytelsesbasert belønningssystem. De fant i sin studie at for at finansielle incentiver skal virke, og øke produktiviteten, så kan ikke incentivene true den enkeltes frihet til å utøve skjønn, ta beslutninger og arbeide selvstendig. Når belønningssystemet er i tråd med den enkeltes autonomi, har det positiv innvirkning på prestasjon. Dette støtter funnene til Fang og Gerhart.

Arrowsmith, Nicholaisen, Becher og Nonell gjorde en undersøkelse om variabel lønn i banknæringa i fire Europeiske land. Ledere mente at størrelsen på individuell belønning var for liten til å ha innvirkning på motivasjonen. Man fant også at endring til et mer individualisert belønningssystem vil møte legitimitetsproblemer i en kollektivistisk kultur i særlig norske banker, og vil således ha en demotiverende effekt på gjennomsnittsprestasjoner, og negativ effekt for team-arbeid. For ledere vil et resultatorientert variabelt belønningssystem være en effektiv motivator for å forbedre ansattes produktivitet. Det viser at det er forskjell på hva som påvirker motivasjonen til ledere, og ansatte.

Burgess med flere undersøkte et prosjekt hvor teambasert finansiell belønning ble introdusert i en bedrift som jobbet med skattesaker i Storbritannia. To team ble undersøkt. Begge fikk bonus dersom et minimumskrav var oppfylt, men utregninga var noe forskjellig. Det ene teamet fikk bonus som en prosent av egen lønn, det andre teamet fikk lik bonus uavhengig av lønn. Her skulle man forvente at team en ville prestere best dersom bare finansielle incentiver påvirker motivasjonen. Det var ikke tilfelle, og man må derfor anta at mer indre motivasjon lå til grunn.

Dur, Non og Roelfsema testet i sin studie blant annet et hypotese om at blant ansatte som ikke fikk forfremmelses-incentiver, ville ansatte som er mer gjensidig være de som minst sannsynlig får bonus-incentiver. Denne hypotesen fant de ikke støtte for.

Kuvaas og Dysvik fant i sin studie i 2012 at lederes ønske om å få mer ut av gode, indre motiverte medarbeidere har en stor utfordring. Prestasjonsbasert belønning virker som vi ser godt på ytre motivasjon, men vi vet også at det kan ha en negativ effekt på de beste medarbeidernes indre motivasjon. Medarbeidere med stort behov for autonomi i arbeidshverdagen, og som har høy indre motivasjon, står i særstilling. Videre er det nettopp disse, meste verdifulle medarbeiderne som høyst sannsynlig verken trenger, eller reagerer positivt på instrumentelle belønningssystemer, eller andre innslag av kontrollorientert ledelse.

#### 4.2.5 Spørsmål 5

Spørsmål fem:

*Kan man forvente økt kunnskapsdeling i et team med individuell prestasjonsbasert belønning, kollektiv belønning eller kombinerte belønningssystemer?*

Burgess med flere fant at viljen til samarbeid gikk ned i et team der innslag av individuell prestasjonsbasert belønning ble introdusert i et team. Teamet med et rent kollektivt belønningssystem økte samarbeidet for å nå felles mål. Belønningen var ikke stor i seg selv, og varigheten av undersøkelsen var kort, bare ni måneder. Belønningssystemet var ikke tilstede verken før eller etter.

Kuvaas og Dysvik undersøkte om det var sammenheng mellom grad av indre motivasjon og oppfatning av at informasjon var viktig og betydningsfullt. De mente at informasjonsdeling hadde mindre betydning for arbeidsprestasjon, intensjon om å slutte og forpliktelse, for ansatte som var mindre indre motivert. De fant derimot ingenting som kunne bekrefte det.

Barnes med flere fant at team-medlemmer vil ferdigstille mer av sitt eget arbeid under kombinerte incentivsystemer enn under kollektive incentivsystemer. De fant også støtte for at team-medlemmer vil opptre mindre støttende under kombinerte incentivsystemer enn under kollektive incentivsystemer.

## 5.0 DISKUSJON OG ANALYSE

Teorier som artiklene bygger på er i all hovedsak tre teorier:

- Principal-agent theory (Milgrom og Roberts: 1992)

Teorien forteller noe om dilemmaet som kan oppstå mellom for eksempel arbeidsgiver (principal) og arbeidstaker (agent).

- Cognitiv evaluation theory (Deci og Ryan: 1985)

Teorien handler om indre og ytre motivasjon, og da basert på kompetanse og opplevelse av selvbestemmelse.

- Self-determination theory (Deci og Ryan: 1985)

Er også teori om indre og ytre motivasjon, men har som basis kompetanse, tilhørighet og autonomi.

En artikkel hadde også inkludert disse teoriene:

- attraction-selection-attrition model (Sneider: 1987)

En teori om hvorfor organisasjoner ser ut som de gjør og hvorfor de føles som de gjør. Den sier at en organisasjon med bestemte kjennetegn tiltrekkes seg ansatte med bestemte kjennetegn, og motsatt. Videre sier den at den frastøter seg ansatte som absolutt ikke passer sammen med de kjennetegnene, og motsatt.

- Sorting effect (Lazear: 2000)

En teori som forteller hvordan for eksempel ansattes karakteristika sammenfaller med organisasjonens karakteristika.

### 5.1 Oppsummering av første forskningsspørsmål

Det første forskningsspørsmålet denne undersøkelsen vil finne svar på er:

- *Hvilken betydning har belønningssystemer for måloppnåelse?*

Ved å se på hvor mange svar forskningsspørsmålet får i forhold til totalt antall svar, kan vi si noe om reliabilitet. Det er så kjent spørsmålene 1 og 3 i spørreskjemaet som belyser det

første forskningsspørsmålet. Til sammen 6 av artiklene gir svar på dette. Av totalt antall svar får vi svar prosent på 27 som belyser det første forskningsspørsmålet.

Dersom man sammenligner måloppnåelse i situasjoner uten belønningssystemer med situasjoner med belønningssystemer, så er det bred enighet om at måloppnåelsen øker ved innføring av belønningssystemer. Fem av artiklene støtter denne påstanden. Bare en av artiklene har funn som beviser det motsatte, at måloppnåelsen går ned i takt med at individuelle belønning øker.

Det finnes ingenting i dette materialet som tilsier at man kan få det beste av to verdener med å kombinere kollektive og individuelle belønningssystemer. Det finnes heller ingenting som dokumenterer at det ene belønningssystemet er bedre enn det andre. Det som finnes er skepsis fra ledere i banknæringa i Norge til individuelle belønningssystemer. De uttrykker bekymring for at individuelle belønningssystemer vil demotivere ansatte som presterer rundt gjennomsnittet, og at det vil skade samarbeid.

#### 5.1.1 Konklusjon av undersøkelsens første forskningsspørsmål

Undersøkelsen viser at belønningssystemer i svært stor grad har betydning for måloppnåelse. Utfordringen ligger i å finne det belønningssystemet som passer best i din organisasjon. Dersom man velger belønningssystem som passer dårlig til oppgaver som skal løses, eksisterende organisasjonskultur eller andre interesser, vil resultatet kunne bli skuffende. Men dersom man velger det belønningssystemet som passer aller best, vil kunne forvente et betydelig bedre resultat.

### 5.2 Oppsummering av andre forskningsspørsmål

Det andre forskningsspørsmålet denne undersøkelsen vil finne svar på er:

*- Hvilken betydning har motivasjon for måloppnåelse?*

Ved å se på hvor mange svar forskningsspørsmålet får i forhold til totalt antall svar, kan vi si noe om reliabilitet. Det er som kjent spørsmålene 2 og 4 i spørreskjemaet som belyser det andre forskningsspørsmålet. Til sammen 15 av artiklene gir svar på dette. Av totalt antall svar får vi svar prosent på 60 som belyser det andre forskningsspørsmålet.

Dette forskningsspørsmålet gir oss litt motstridende svar. Felles for de aller fleste er at forskerne mener at motivasjonen hos den ansatte har betydning for prestasjonen. Og prestasjonen er avgjørende for måloppnåelse. Det er også bred enighet om at det er et skille mellom indre og ytre motivasjon. I den grad artikkelen sier noe om et felles beste, eller et mål for en gruppe, er også alle forskerne enige om at prososial motivasjon er et begrep.

Kompleksitet i oppgaven som skal løses har stor betydning for hvilken type motivasjon som påvirkes. Slike oppgaver krever høy grad av indre motivasjon for god måloppnåelse. Denne undersøkelsen finner dokumentasjon for at belønningssystemer som stimulerer ytre motivasjon, eller instrumentelle verdier, vil være ødeleggende for denne type oppgaver. Videre er det er bred enighet i materialet om at finansielle belønningssystemer fortrenger både indre og prososial motivasjon til fordel for ytre motivasjon. Som følge av det mener to artikler at kvalitet i utførte oppgaver går ned med innslag av kollektive belønningssystemer. Kollektive belønningssystemer forutsetter psykologisk eierskap til målene, og sterk tilhørighet til gruppa, eller organisasjonen. En artikkel bestrider dette, og har dokumentert at kollektive belønningssystemer også kan ha sterk direkte incentiveffekt, og den beste effekten er incentiver av ikke-fiansiell art. Disse funnene fremmer kritikk mot prestasjonsbasert belønning som verktøy for måloppnåelsen. Rundt halvparten av forskningen som er med i denne undersøkelsen støtter dette synet.

Den andre halvparten av forskerne mener at belønningssystemer er positivt og utviklende, og at det stimulerer indre autonomi og derfor også den indre motivasjonen. Men det er noen forutsetninger hos den enkelte ansatte som må være på plass for at de gode mekanismene skal fungere. Dersom man opplever at belønningssystemet er et ledd i å nå et felles mål, vil det stimulere den prososiale motivasjonen, og oppfattes som positivt. Dersom man opplever høy grad av selvbestemmelse og frihet, vil det også oppfattes som positivt. Dersom måling, eller



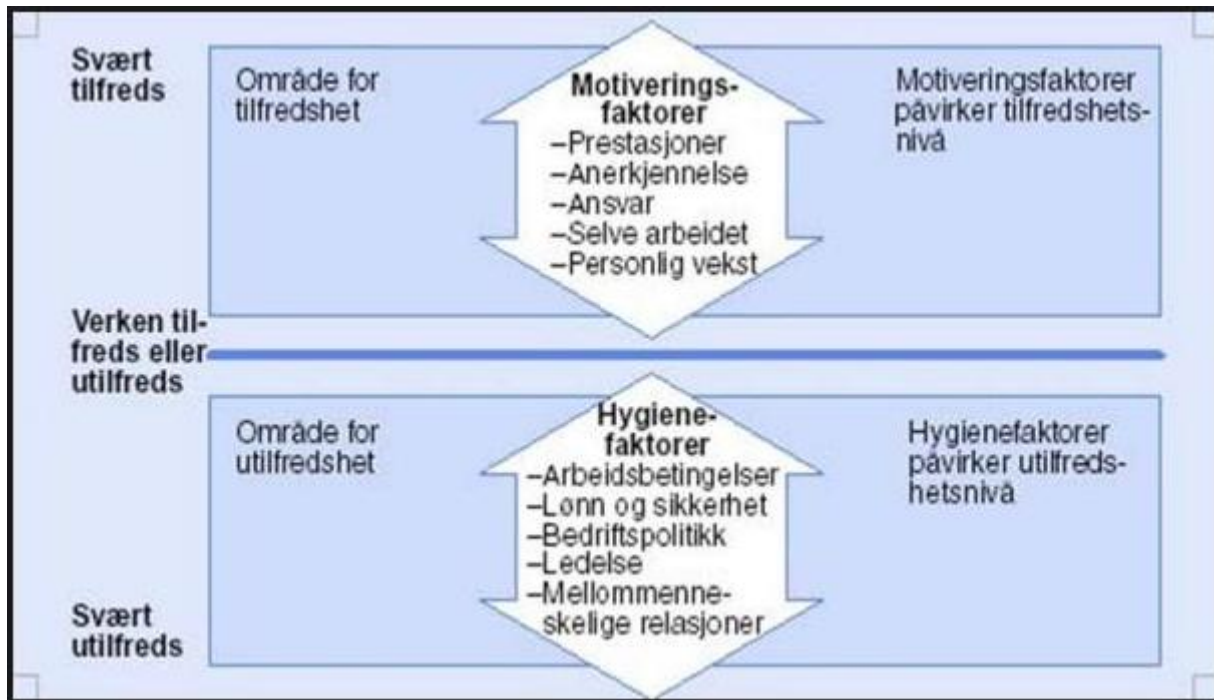
kontroll oppleves som bekreftelse på kompetanse eller ferdigheter, vil det også være positivt. Og til slutt, når den ansatte har høye forventninger til belønning, vil belønningssystemet oppfattes som positivt.

#### 5.2.1 Konklusjon av undersøkelsens andre forskningsspørsmål

Motivasjon har stor betydning for måloppnåelse. Det er et klart skille mellom indre og ytre motivasjon. Det er heller ikke tvil om at det er den indre motivasjonen som er den sterkeste drivkrafta til en arbeidstaker. Videre er det forskjell på hva forskjellige typer belønningssystemer stimulerer. Litteraturen er derimot delt omtrent på midten når det gjelder akkurat dette. Mange mener at ytre motivasjon vil erstatte indre og prososial motivasjon ved innføring av prestasjonsbasert belønning. Den andre blokken mener at prestasjonsbasert belønning stimulerer indre autonomi, og dermed indre motivasjon.

Et særlig interessant funn ble gjort av Fang og Gerhart. De tok inn i sin studie teorien om at det eksisterer en type sorteringseffekt i arbeidslivet. Gjennom å kommunisere visjoner og verdier så tiltrekker organisasjoner en bestemt type mennesker, og frastøter seg typer som ikke matcher. Likeså vil ansatte tiltrekkes eller frastøtes organisasjoner som sammenfaller godt med egne verdier, og motsatt. Når man tar hensyn til dette så vil belønningssystemer som i utgangspunktet stimulerer den ytre motivasjonen faktisk stimulere den indre motivasjonen i langt større grad enn man tidligere har antatt. Det forutsatt at noen faktorer er på plass.

Basert på funnene gjort i denne studien, kan man trekke noen slutninger videre. Det er rimelig å anta at fravær av faktorene som beskrives i litteraturen, er det som kan forklare mistrivsel i jobben, på samme måte som Hertzbergs hygienefaktorer gjør det i hans to-faktor teori (Kaufmann og Kaufmann: 2005).



Med dette tankegodset kan man forklare sammenhengen slik på følgende måte. For mennesker som tiltrekkes av belønningssystemer som normalt stimulerer ytre, instrumentell motivasjon, må hygienefaktorene være til stede for økt jobbtildfredshet. Når hygienefaktorene ikke er fraværende, vil motivasjonsfaktorene stimulere den indre motivasjonen.

Motivasjonsfaktorer	Hygienefaktorer
Prestasjon/belønning	Forventning til belønning
Avansement	Kontroll oppfattes som positivt
Anerkjennelse	Opplevd selvbestemmelse
Selvrealisering	Oppleve belønningssystemet som er verktøy mot felles mål

Det kan tenkes at faktorene i denne tabellen virker på lignende måte som faktorene i modellen til Herzberg.

Der mange forskere mener at ytre motivasjon erstatter indre eller prososial motivasjon, kan dette forklare at det ikke nødvendigvis stemmer. Selv om en eller flere av hygienefaktorene jeg beskriver over er fraværende, betyr ikke det at det er ytre motivasjon som overtar. Det kan heller bety at man opplever mistriksel i jobben, og at motivasjonen generelt reduseres. Dersom hygienefaktorene kommer på plass igjen, så kan altså motivasjonen, også indre

motivasjon øke. Forskning viser at der ytre motivasjon overtar framfor særlig prososial motivasjon, så er denne endringen permanent. Men, basert på figuren over, så kan vi anta at dersom det er fravær av hygienefaktorer som er årsaken, så vil ikke reduksjonen i indre motivasjon være permanent. Kommer hygienefaktorene på plass igjen, kan man forvente at motivasjonen stiger igjen. Denne sammenhengen er ikke dokumentert, og er en interessant påstand å undersøke nærmere i en senere undersøkelse.

### **5.3 Oppsummering av spørsmål 5 i spørreskjemaet**

Spørsmål fem i spørreskjema tar for seg kunnskapsdeling og samarbeid

- *Kan man forvente økt kunnskapsdeling i et team med individuell prestasjonsbasert belønning, kollektiv belønning eller kombinerte belønningssystemer?*

Til sammen 4 av artiklene gir svar på dette. Av totalt antall svar får vi svar prosent på 25 som belyser det første forskningsspørsmålet.

Det er dokumentert at rene kollektive belønningssystemer er det som stimulerer best til kunnskapsdeling, samarbeid og støttende atferd. Ved innslag av individuelle belønningssystemer som da gir kombinerte belønningssystemer, går samarbeidet ned. Man ser en tydelig tendens til at den enkelte prioriterer egne arbeidsoppgaver foran oppgaver med felles målsetting. Undersøkelsen finner ingenting som kan si noe om samarbeid og rene individuelle belønningssystemer.

## 6.0 KONKLUSJON

Utgangspunktet for denne undersøkelsen var et nytt incentivsystem i SpareBank1 Nord-Norge, og et nytt måleverktøy som ble innført i forbindelse med det. Ut fra det jeg nå har funnet i litteraturen, er det naturlig å stille spørsmålet: vil SpareBank1 Nord-Norge lykkes med denne endringen?

På kort sikt må man forvente en hel del frustrasjon hos medarbeiderne i kundegrensesnittet. Ut fra funn gjort i undersøkelsen må man også forvente at det vil bli utfordringer i forhold til samarbeid og kunnskapsdeling i organisasjonen ved dreining til mer individuell prestasjonsbasert belønning. Undersøkelsen finner derimot ingenting som kan støtte eller forkaste denne påstanden. Ut over det er det vanskelig å svare et klart ja eller nei på om man vil lykkes. Medarbeidere med sterk indre motivasjon, som finner arbeidsoppgavene i seg selv interessante og verdifulle, vil mest sannsynlig oppleve at det nye målesystemet stimulerer ytre motivasjon, og ikke harmonerer med indre verdier. I verste fall kan slike medarbeidere erstatte den indre motivasjonen med ytre motivasjon, og produktiviteten vil gå ned, med mulighet for at endringen blir permanent. I beste fall kan slike medarbeidere velge å se bort fra alle krav, og resultatet for organisasjonen blir uendret. Begrunnelsen for det kan være at å nå fastsatte mål ikke står i forhold til størrelsen på belønningen. Et par tusen kroner ekstra per måned er det enklere å tjene gjennom en ekstra jobb som for eksempel å vaske, eller gå med avisa, dersom det er pengene som er viktig. Et annet forhold kan være at dersom avstanden til belønningen blir for stor, kan medarbeideren også velge å se bort fra krav, og resultatet vil bli uendret sammenlignet med før individuell prestasjonsbasert belønning ble innført.

Det finnes et resonnement er særlig interessant å følge. Fang og Gerhart tok hensyn til seleksjonseffekten som naturlig skjer i arbeidslivet i sin forskning. Det viser at endringen som SNN har gjort vil forventes å få slik effekt. Nye medarbeidere som responderer godt på individuelle incentiver vil tiltrekkes organisasjonen. Medarbeidere som allerede er i organisasjonen, og som også tiltrekkes av individuelle incentiver er de som må forventes å bli der på sikt. Etter en tid kan man forvente at medarbeidere i kundegrensesnittet er en mer homogen gruppe som responderer positivt på instrumentell stimulans. Dersom det blir utfallet vil man kunne forvente også økt samlet måloppnåelse. For en slik gruppe medarbeidere så vil hygienefaktorene utredet i denne oppgaven være viktig for at motivasjonsfaktorene skal ha

verdi. Dersom SNN velger å nedtone det individuelle framfor den kollektive belønningen kan forventningen til belønningen reduseres eller forsvinne. Som en følge av det vil sannsynligvis prestasjonen også reduseres. Men, dersom majoriteten av medarbeidere er av typen som ikke responderer like positivt på instrumentelle stimulans som individuell prestasjonsbasert belønning, vil en slik nedtoning faktisk være positivt, og man kan forvente at prestasjonen øker.

Som vi ser så er det vanskelig å si noe om utfallet vil bli. Det er mange faktorer som er ukjente, og det eneste vi kan si med sikkerhet er at det som er bra for en medarbeiders motivasjon, slett ikke nødvendigvis er det som er det beste for en annens motivasjon. Selv om implementering av individuell prestasjonsbasert belønning medfører en hel del utfordringer og risiko, har jeg også funnet støtte for at det kan bli en suksess.

## **6.1 Veien videre**

For virkelig å forstå hvordan implementering av individuelle prestasjonsbasert belønning virker på motivasjonen til medarbeidere, er det ikke tilstrekkelig å gjøre en litteraturstudie. Det er mange variabler man ikke avdekker ved slikt forskningsdesign. Jeg har avdekket her noen områder som kan være utfordrende, og noen forhold som kan være suksessfaktorer. For å finne de beste svarene er det best å gjennomføre en case-studie i en organisasjon.

Denne undersøkelsen har heller ikke gitt svar på betydningen av internt inkonsistent HR tilnærming for implementering av prestasjonsbasert belønning i en organisasjon. Det vil være interessant å gå nærmere inn på dette forholdet i en senere undersøkelse. Case-studie eller tidsseriestudie vil belyse temaet godt. Undersøkelser som er nevnt her vil gi gode svar på det som ikke framkommer i denne avhandlingen.

## 7.0 LITTERATURLISTE

### Bøker

- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Quinn Mills, D. og Walton, R.E.: *Managing human assets*, The Free Press, New York, 1984
- Dysvik, Anders og Kuvaas, Bård: *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser – evidensbasert HRM*, Fagbokforlaget, Bergen, 2012
- Fombrun, C., Tichy, N.M. og Devanna, M.A.: *Strategic human resource management*, Wiley, New York, 1984
- Gripsrud, Olsson og Silkoset: *Metode og dataanalyse*, Høyskoleforlaget, Kristiansand S, 2007
- Hart, Chris: *Doing a literature review*, SAGE Publications Ltd, London, 1998
- Jakobsen, Dag Ingvar: *Hvordan gjennomføre undersøkelser?*, Høyskoleforlaget, Kristiansand, 2010
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid: *Psykologi i organisasjon og ledelse*, Fagbokforlaget, Bergen, 2005
- Martinsen, Øyvind L.: *Perspektiver på ledelse*, Gyldendal Norsk Forlag, Oslo, 2006
- Thompson, J. og Ressler, C.: *Why managing sucks and how to fix it*, Wiley and sons, New Jersey, 2007
- Vroom, V.H.: *Work and motivation*, Wiley, New York, 1964.

### Tidsskrifter

- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G og Mazar, N. (2009) *Large stakes and big mistakes*, Review of economic studies, 76(2), 451-469, 2009.
- Arrowsmith, J., Nicholaisen, H., Bechter, B. og Nonell, R. (2010) *The management of variable pay in European Banking* The International Journal of Human Resource Management, 21:15, 2716-2740.
- Barnes, C. M., Hollenbeck, J.R., Jundt, D. K., Scott DeRue, D. og Harmon, S. J. (2011). *Mixing individual and group incentives: Best of both worlds or social dilemma?* Journal of management, 37 (6), 1611-1635.

- Burgess, S., Propper, C., Ratto, M., Von Hinke, S., Scholder, K. og Tominey, E. (2009) *Smarter task assignment or greater effort: The impact of incentives on team performance*, The Economic Journal, 120, 968-989.
- Chang, E. (2011) *Motivational effects of pay for performance: a multilevel analysis of a Korean case*, The International Journal of Human Resource Management, 22:18, 3929-3948.
- Dur, R., Non, A. og Roelfsema, H. (2010) *Reciprocity and incentive pay in the workplace*, Journal of Economic Psychology, 31, 676-686.
- Eisenberger, R., Rhoades og Cameron, J. (1999) *Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Insintric Motivation?* Journal of Personality and Social Psychology, 77 (5), 1026-1040.
- Eisenhardt, K.M. (1989) *Agency theory: An assessment and review*. Academy of management review, 31, 488-511.
- Fang, M, og Gerhart, B (2012) *Does pay for performance diminish intrinsic interest?* The International Journal of Human Resource Management, 23:6, 1176-1196.
- Ferraro, F., Pfeffer. J. og Sutton, R.I. (2005) *Economic language and assumptions: How theories can become self-fulfilling*, Academy of management review, 30(1), 8-24.
- French, L. og Rosenstein, J. (1984) *Employee Ownership, Work Attitudes and Power Relationships*, The Academy of Management Journal, 27(4), 861-869.
- Gneezy, U. og Rustichini, A. (2000) *Pay enough or don't pay at all*, Quarterly journal of economics, 115(3), 791-810.
- Grant, A.M., Nurmohamed, S., Ashford, S.J. og Dekas, K. (2012) *The performance implications of ambivalent initiative: The interplay of autonomous and controlled motivation*. Organizational behavior and human decision process, 116, 241-251, 2011.
- Hildrum, V (2012) *Svinebundet til arbeidsgiver?*, Finansfokus – magasin for Finansforbundet, 41.
- Jenkins, G.D, Gupta, N., Mitra, A. og Shaw, J.D. (1998) *Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review for empirical research*. Journal of applied psychology, 83(5), 777-787.
- Klein K.J. (1987) *Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models*. Journal og applied psykology, 72 (2), 319-332.
- Kuvaas, B (2006) *Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level*. Journal for organizational behavior, 27(3), 365-385.

- Kuvaas, B. og Dysvik, A. (2010) *Does best practice HRM only work for insintrically motivated employees?.* The International Journal of Human Resource Management. 21:13, 2339-2357.
- Lazear, E.P og Rosen, S. (1981) *Rank-order tournaments as optimum labor contracts.* The journal of political economy, 89(5), 841-864.
- Lee, T. H., og Ferris, T. G. (2009) *Pay for Performance A Work in Progress,* Circulation, 119, 2965-2966.
- Peterson S.J. og Luthans, F. (2006). *The impact of financial and nonfinancial incentives on business-unit outcome over time.* Journal of applied psychology, 91(1), 156-165.
- Pfeffer, J. og Veiga J.F. (1999) *Putting people first for organizational success.* Academy of management executive, 13(2), 37-48.
- Pierce, J.L., Kostova, T. og Dirks, K., T. (2001) *Toward a theory of Psychological ownership in organizations.* Academy of management review, 26(2), 298-310.
- Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P og Stiles, P. (1997) *Soft and hard models of human resource management: A reappraisal.* Journal of management Studies, 34(1), 53-73.
- Weibel, A., Rost, K. og Osterloh, M. (2010) *Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs.* Journal of public administration research and theory, 20(2), 387-412.
- Young, G. J., Beckman, H og Baker, E. (2012) *Financial incentives, professional values and performance: A study of pay-for-performance in a professional organization.* Journal of Organizational Behavior, 33, 964-983.

#### Internett

- [www.autorisasjonsordningen.no](http://www.autorisasjonsordningen.no)  
[http://www.autorisasjonsordningen.no/?page\\_id=82](http://www.autorisasjonsordningen.no/?page_id=82)  
 Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere  
 (Hentet 15.03.2013 kl 21.15)

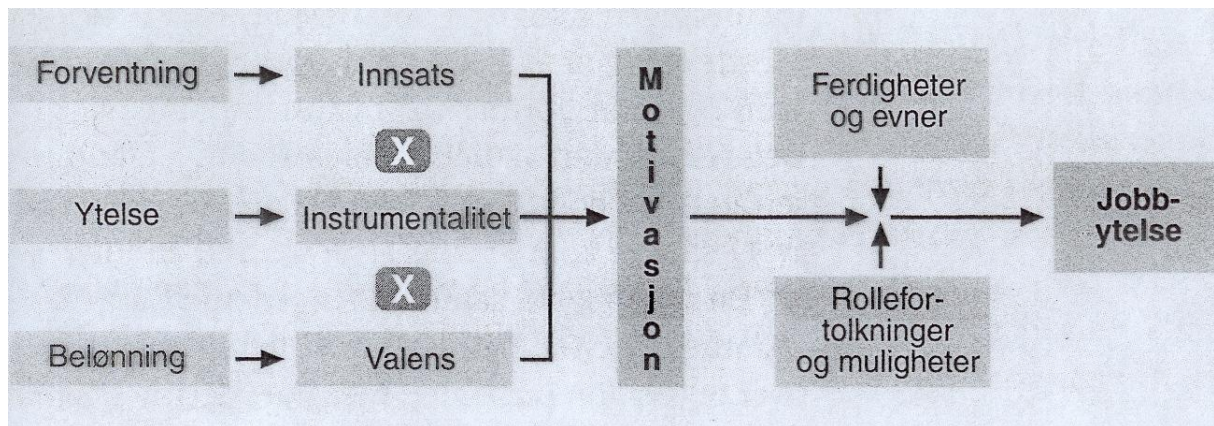


- [www.snn.no](http://www.snn.no)  
[https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3\\_privat?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=page\\_privat\\_innhold&aId=1200396542415&nfls=false](https://www2.sparebank1.no/portal/4702/3_privat?_nfpb=true&_pageLabel=page_privat_innhold&aId=1200396542415&nfls=false)  
oversikt over åpningstider og kontorer i regionene  
(Hentet 15.03.2013 kl 21.43)
  
- Wikipedia - ROWE  
<http://en.wikipedia.org/wiki/ROWE>  
(Hentet 16.03.2013 kl 15.30)
  
- ”Smashing the clock” Bloomberg BusinessWeek  
<http://www.businessweek.com/stories/2006-12-10/smashing-the-clock>  
(hentet 16.03.2013 kl 15.35)
  
- ”Gap To Employees: Work Wherever, Whenever You Want” Bloomberg BusinessWeek  
[http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/09/gap\\_to\\_employee.html](http://www.businessweek.com/careers/managementiq/archives/2009/09/gap_to_employee.html)  
(hentet 16.03.2013 kl 15.40)
  
- «Litteraturstudie metode – Kritisk analyse, Teoretisk referanseramme»  
<http://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CEAQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hf.hio.no%2Ftverrfaglig%2FTM-Veks-3%2FRessursforelesninger%2FLanghammerIII.ppt&ei=049EUv6pIcb24QTk34Bw&usg=AFQjCNEjVBsAZaiqdVLEhLYyLo-KSCPflg&sig2=wedbYCpdB7pkIj0ZxG-KEA&bvm=bv.53217764,d.bGE>  
(hentet 26.09.2013 kl 22.31)
  
- Kunnskapssenteret.no  
<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2565/3/Dybdeintervju---enkelt-intervju/Intervjuer.html>  
(hentet 07.10.2013 kl 15.37)

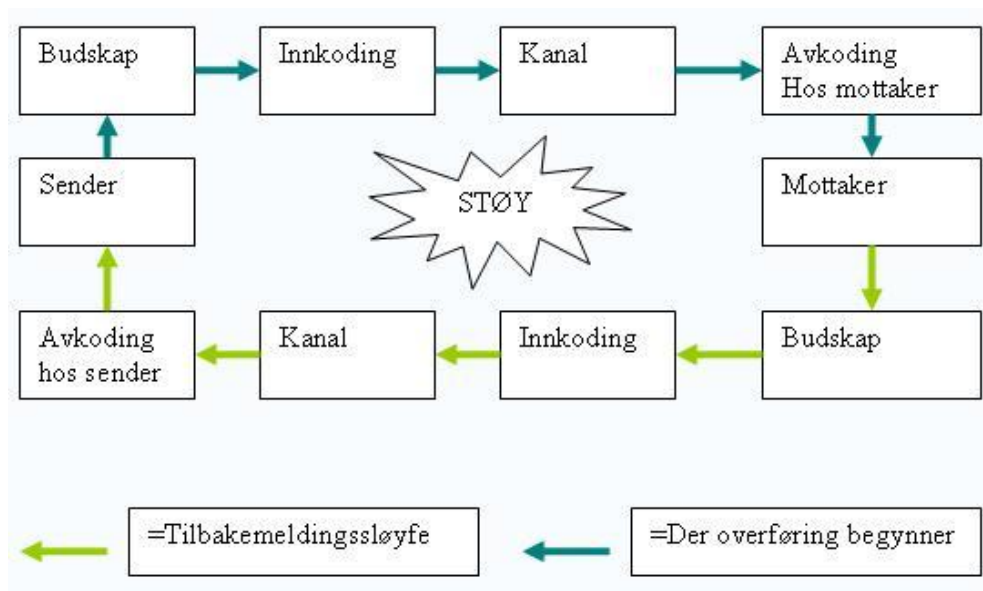
## 8.0 VEDLEGG

### 8.1 Vedlegg 1. Kognitiv forventningsteori

Kognitiv forventningsteori



### 8.2 Vedlegg 2. Kommunikasjonsmodellen



### 8.3 Vedlegg 3. Flytskjema av litteratursøk

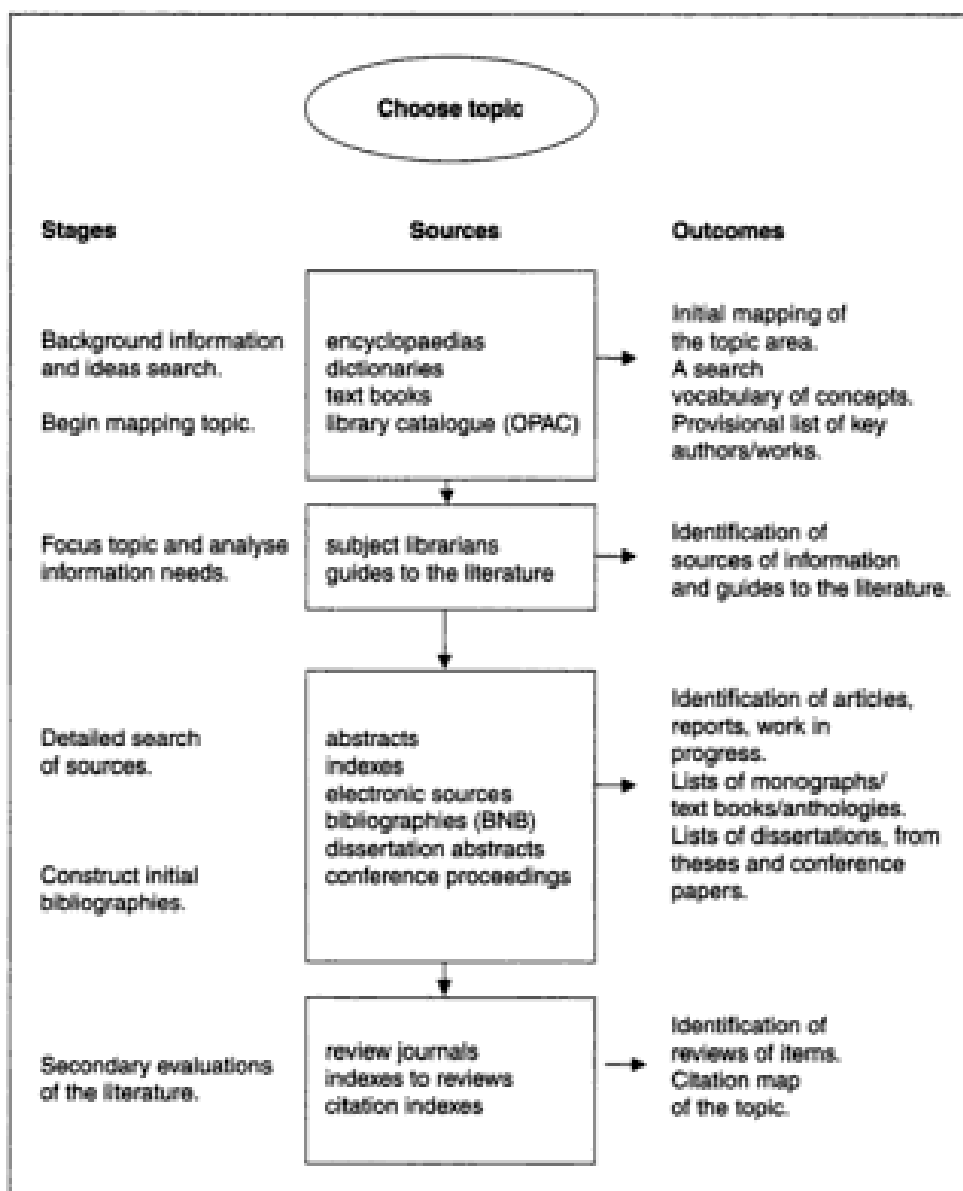


Figure 2.1 Flow chart of the literature search

## 8.4 Vedlegg 4. Identifisere relevante elementer gjennom bibliografisk analyse

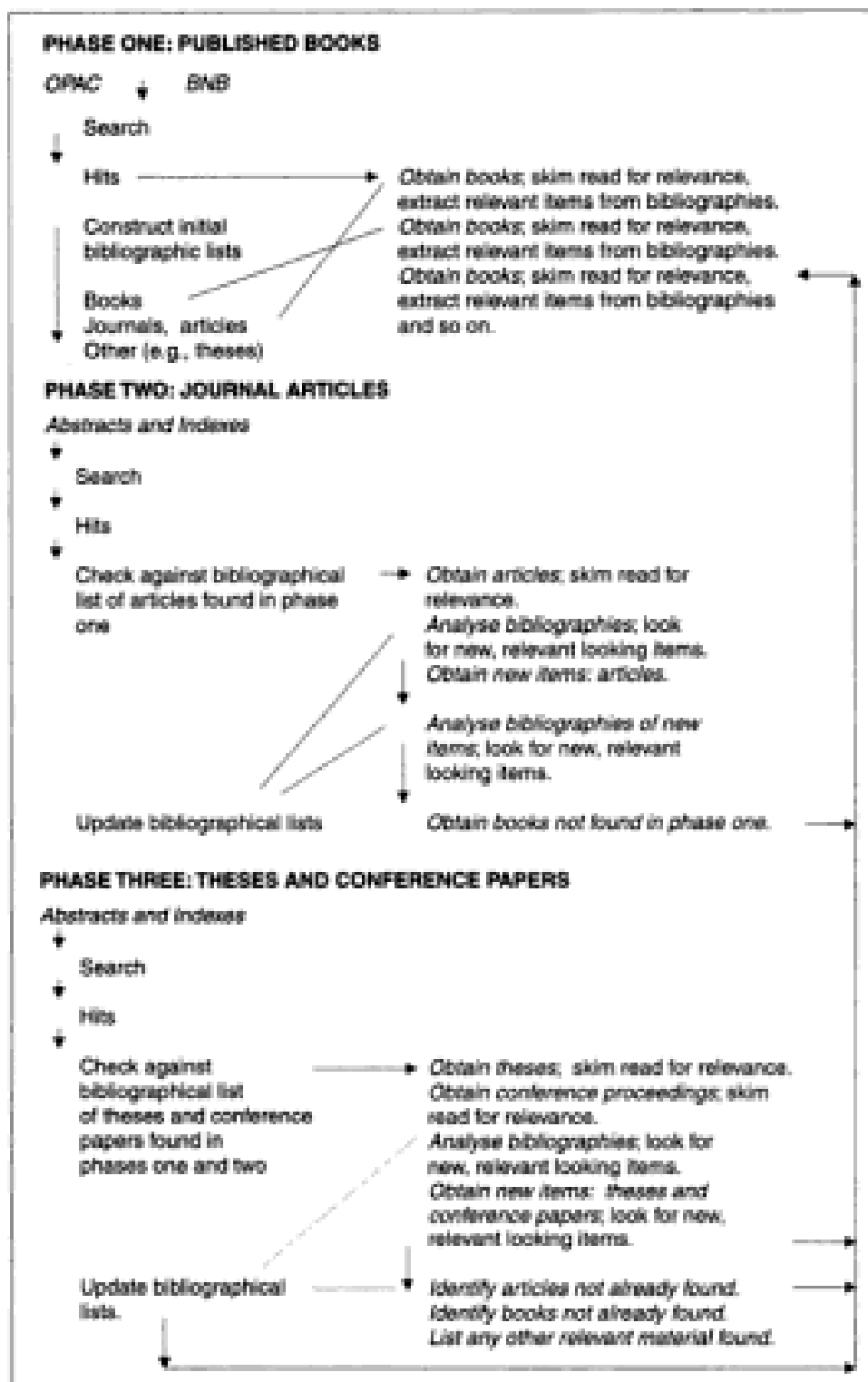


Figure 2.2 Identifying relevant items through bibliographical analysis